



MeetingGuide

Wie Sie Ihre Meetingkultur optimieren

Uneffektive Meetings, verlorene Zeit, unzufriedene Teilnehmer – ein Reizthema in vielen Teams und Unternehmen! Die direkten und indirekten Kosten, die durch suboptimale Meetings entstehen, sind enorm und sehr schmerzvoll!

Daher ist es sinnvoll, das Thema „Meetingkultur“ im eigenen Unternehmen unter die Lupe zu legen. Erfassen, dokumentieren und analysieren Sie mal die Meetings in Ihrem Hause!

In der Art und Weise, wie Meetings ablaufen, lässt sich brennpunktartig die Kommunikationskultur der ganzen Firma ablesen. Die Gestaltung von Besprechungen, Konferenzen und Regelmeetings bietet zahlreiche Hebel zur Verbesserung des Arbeitsklimas, des Informationsflusses und der operativen Ergebnisse.

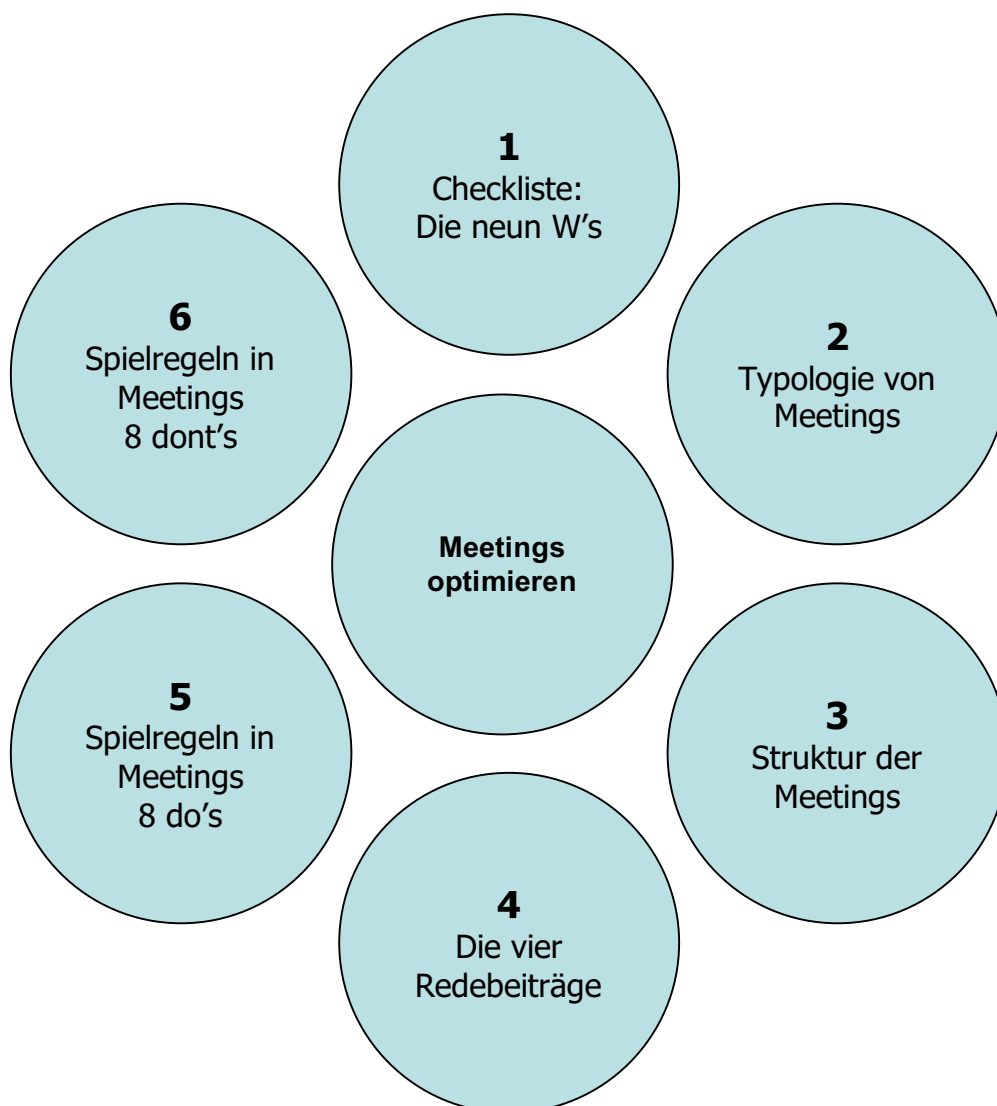
Im Folgenden stellen wir Ihnen mehrere Tools vor, die jederzeit anwend- und implementierbar sind. Sicher, manches klingt ungewohnt und bedarf der Übung. Die Optimierung der Meetingkultur ist eine großartige Chance, um das Wachsen und Lernen einer Organisation zu zeigen.

Alles, was Sie hier finden, können Sie sowohl auf interne als auch auf externe Meetings mit Kunden und Partnern anwenden. Denn Sie haben immer die Chance, auf das Setting und die Besprechung selbst Einfluss zu nehmen.



Die sechs Tools sind:

1. Checkliste für Meetings – Neun W's
2. Typologie von Meetings – Neun Typen
3. Die Struktur der Meetings – Fünf Phasen
4. Redebeiträge – Die vier Arten von Redebeiträgen
5. Spielregeln in Meetings – Acht do's
6. Spielregeln in Meetings – Acht dont's





1. Tool: Checkliste für Meetings – Die neun W's

Um Meetings effektiv vorzubereiten und erfolgreich zu gestalten, beantworten Sie diese 9 Fragen:

W-Frage	Bemerkung
1. Worum geht es?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie lautet das Thema? ○ Ist das Thema präzise formuliert? ○ Worum geht es <u>wirklich</u>?
2. Was ist das Ziel des Meetings?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was soll als Ergebnis angesteuert werden? ○ „Ist die „Ergebnisfrage gestellt worden?“ („Was wäre für Sie ein gutes Ergebnis dieses Meetings?) ○ Haben sich die Teilnehmenden (TN) zu diesen Zielen committed?
3. Was steht auf der Agenda?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ist die Agenda allen klar und liegt sie schriftlich vor? ○ Gibt es eine „hidden agenda“? ○ Ist die Agenda zu Beginn des Meetings abgestimmt worden?
4. Wer sind die Teilnehmer?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sind die richtigen Teilnehmer eingeladen worden? ○ Sind evtl. TN nur aus taktischen oder „politischen“ Gründen dabei? ○ Ist die Funktion und Rolle der TN im Meeting klar?
5. Wie ist das „Setting“?	<ul style="list-style-type: none"> ○ In welchem Raum findet das Meeting statt? ○ Ist der Raum geeignet (Licht, Luft, Sitzordnung, Getränke ...)? ○ Ist der Raum für alle gut erreichbar? ○ Wer hat „Heimspiel“? Wer hat „Auswärtsspiel“? ○ Welche Spielregeln gelten sonst noch?
6. Wann findet das Meeting statt?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie lange soll das Meeting dauern? ○ Gibt es evtl. einen Zeitpuffer oder einen Folgetermin? ○ Gibt es einen time keeper (muss nicht der Moderator sein)? ○ Wer ist für Protokoll und Dokumentation verantwortlich?
7. Wer moderiert?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gibt es überhaupt einen Moderator? ○ Hat er ein informelles und klar abgefragtes Mandat? ○ Ist die Personalunion von Chef/in = Moderator nötig? ○ Ist der Moderator wirklich ein guter „Moderator“?
8. Was wird von mir erwartet?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was ist mein Beitrag in diesem Meeting? ○ Was kann ich vorbereiten und planen? ○ Mit welcher inneren Haltung gehe ich in das Meeting?
9. Welche Risiken gibt es?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie sind die Macht- und Kraftverhältnisse? ○ Auf welche Konfliktfelder oder Spannungen muss geachtet werden? ○ Was für kommunikative „Störungen“ könnten auftreten?



2. Tool: Typologie von Meetings

Der Erfolg von Meetings und Besprechungen hängt entscheidend ab von Effektivität, Gesprächsklima und vereinbarten Ergebnissen. Ein gelungenes Meeting ist daher ohne professionelle Moderation kaum denkbar. Wenige Gruppen „performen“ so eigendynamisch und autark, dass sie auf die Rolle eines formalen Gesprächsleiters verzichten können. Dieser Moderator sollte das ausdrückliche Mandat der Gruppe zu Moderation, Steuerung und Intervention besitzen.

Die Schwachstellen und Störungen in Meetings beruhen auf im Wesentlichen auf folgenden Faktoren: zu lang, zu unstrukturiert, keine stringente Moderation, die falschen TN. Es ist daher sinnvoll, verschiedene „Typen“ von Besprechung bzw. Phasen in der Besprechung zu definieren, die – je nach Anlass, TN-Kreis und Ziel auch unterschiedlich gehandhabt werden können. So lassen sich Meetings effektiv gestalten, alle fühlen sich integriert und es gibt auf jeden Fall tragfähige Arbeitsergebnisse.

Man unterscheidet insgesamt 7 verschiedene Arten von Meetings bzw. Phasen in Meetings:

1. Info-Meeting,
2. Kreativ-Meeting,
3. Team-Meeting,
4. Entscheidungs-Meeting,
5. Klärungsmeeting,
6. Ritualisiertes Meeting und
7. Virtuelles Meeting.

Diese Arten des Meetings tauchen in der Regel als Mischform auf. Es ist dennoch für alle Beteiligte wichtig, zu unterscheiden, in welcher Phase sich die Gruppe gerade befindet.

Entscheidend ist, dass alle TN dem zustimmen können, was gerade passiert und gleichzeitig die Möglichkeit erhalten einzugreifen, falls sie nicht einverstanden sind, mit dem, was sich gerade abspielt. Der Moderator muss nicht der funktionell Vorgesetzte sein.

Oftmals ist es für den Chef gerade sinnvoll, die Rolle des Moderators abzugeben, um nicht eine anstrengende Doppelrolle ausfüllen zu müssen, die gleichzeitig in Loyalitätskonflikte führen kann. Der Chef gewinnt so Aufmerksamkeit für die wichtigen Themen und den Gruppenprozess, an dem er als „primus inter pares“ teilnimmt. Hier ein Vorschlag zur Unterscheidung:

Art der Besprechung	Arbeitsziel + Typologie	Teilnehmerkreis	Methodische Hinweise	Gefahren + Tipps
1. Info-Meeting BLAU	Austausch von Neuem, briefing, Input	Alle, die eine bestimmte Info benötigen, um optimal arbeiten zu können	Präsentationen, handouts, Tischvorlagen, genaues Timing, Agenda	Kann trocken werden – achten Sie auf die Qualität der Präsentationen!
2. Kreativ-Meeting GELB	Ideenfindung, Andersrumdenken, „Auffächern“ eines Problems	Besonders die „Kreativen“, alle, die mutig sind, spielerisch, risikofreudig	Offener Prozess, viel Visuelles Spiele, Bewegung	Kann chaotisch und ziellos werden – achten Sie auf gute Dokumentation

3. Team-Meeting ROT	Teamkultur, Vertrauen, Kommunikation, Rollenklarheit	Alle, die zum Team, zur Gruppe gehören	Nutzung der 12 Team- Verstärker, Symbole und Rituale, Systemgewissen	Kann sehr zäh werden, wenn Tabu-Themen verdeckt bleiben
4. Entscheidungs- Meeting ORANGE	Entscheidungen treffen, Abstimmungen, neue Wege und Ideen in Kraft setzen	Je nach Kompetenzen und Zuständigkeiten, evtl. auch Gäste oder Kunden	Klärung der Modalitäten, also Art der Abstimmung bzw. Umgang mit Minderheiten- Meinungen	Kann bei unklaren Ent- scheidungs- Modalitäten, kontraproduktiv und konfliktkhaft werden
5. Klärungsmeeting oder Konfliktmeeting GRÜN	Besprechen von offenen oder verdeckten Konflikten	Alle am Konflikt beteiligten Personen, evtl. + Coach oder Moderator	Fachlich vorgebildete Moderation sinnvoll, evtl. externer Coach	Konflikte bergen immer Zündstoff – Krisen als Chance!
6. Ritualisiertes Meeting: Feiern, Jubiläen, besondere Anlässe, Geburtstage WEISS	Würdigen von Einzelpersonen und deren Leistungen bzw. Gruppenwert	Alle Mitglieder der formellen Organisation, Gäste, Öffentlichkeit	Atmosphäre wichtig, Symbole, Geschenke, Musik etc., bewusst keine „Sachthemen“	Kann leicht zu sehr ins Private abdriften, falsche Vertraulichkeit
7. Virtuelles Meeting: Videokonferenz, Telefonkonferenz, webbased training VIOLETT	Oft Projektmeetings, Management- Runden, regelmäßig stattfindend	Internationale Besetzung oder TN verschiedener Standorte	Superklare Agenda, stringente Moderation, Betonen gemeinsamer Ziele, viel Meta- Ebene, Rituale wichtig	Problematik der eingeschränkten Wahrnehmung, konflikthafter Verlauf, der an vielen TN vorbeigeht



3. Tool: Die Struktur des Meetings – Fünf-Phasen-Modell

Der Ablauf der allermeisten Meetings ist strukturell vergleichbar. Immer treffen sich Menschen, um über ein Thema zu reden. Und jedes Meeting hat ein „Ziel“, auch wenn dieses Ziel vielleicht zu Beginn noch nicht ausformuliert ist.

Die wichtigsten fünf Phasen:

1. Einstiegsphase – Eröffnung -Intro
2. Themen sammeln – strukturieren
3. Themen bearbeiten und diskutieren
4. Ergebnisse sichern – Maßnahmen planen
5. Abschluss – next Steps – Dank

Wenn Sie sicherstellen, dass diese fünf Phasen

- o transparent sind,
 - o eingehalten und
 - o protokolliert bzw. dokumentiert werden,
- haben Sie schon viel gewonnen!

4. Tool: Die vier Redebeiträge

Alles, was in Meetings gesagt wird, lässt sich mit vier „Arten von Redebeiträgen“ erfassen:

1. Informieren
2. Diskutieren
3. Entscheiden
4. Strukturieren

Oft ist nicht klar, in welcher Redebeitrag gerade gefordert ist d.h. worum es inhaltlich geht.

Daher ist folgende Unterscheidung der vier wichtigsten Arten von Redebeiträgen hilfreich:

Es empfiehlt sich, die Beiträge Informieren, Diskutieren und Entscheiden pro Agenda-Punkt (TOP) nacheinander zu realisieren. Dazu dient der vierte Beitrag: Strukturieren – üblicherweise übernimmt dies der Prozessverantwortliche = Moderator. Im Folgenden die vier Redebeiträge, ihre Funktion und die Risiken in der jeweiligen Phase:

Redebeitrag	Was passiert? <i>Sinn und Funktion</i>	Was sollte nicht passieren? <i>Gefahr und Risiko</i>
1. Informieren	<p>Ein oder mehrere TN informieren über ein Thema (oft anhand einer Präsentation, eines Inputs).</p> <p>Alle TN werden auf den „Stand der Dinge“ gebracht, können dann „mitreden“ und diskutieren.</p> <p>Empfehlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Zeitlimits setzen! o Ausreden lassen! o Nur Verständnisfragen zu lassen! 	<p>Der Redner sollte nicht unterbrochen werden!</p> <p>Die Redebeiträge sind oft zu lang, kommen nicht „auf den Punkt“.</p> <p>Zwischenfragen führen zu einer verfrühten und dann ineffektiven Diskussion.</p>

Redebeitrag	Was passiert? <i>Sinn und Funktion</i>	Was sollte nicht passieren? <i>Gefahr und Risiko</i>
2. Diskutieren	<p>Ansichten, Argumente, Interessen werden ausgetauscht; es geht „um die Sache“</p> <p>Ideen und Vorschläge werden formuliert - Lösungsorientierung ist wichtig!</p> <p>Empfehlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Einander Zuhören! o Rückformulieren der Partneräußerung (Paraphrase = „Wenn ich Dich richtig verstehe ...“, „Du meinst also...“) <p>Konkrete Vorschläge machen!</p>	<p>Nicht „Positionen“ vertreten, sondern „Interessen“! (Motive, Ziele) – s. „Harvard-Konzept“</p> <p>Keine Angriffe auf andere Personen!</p> <p><i>KISS = keep it short and simple!</i></p> <p>Achtung: Anerkennung gewinnt man nicht über die Dauer der Redezeit, sondern über die Qualität der Gesprächsbeiträge!</p>
3. Entscheiden	<p>Der Moderator führt die Vorschläge zusammen und bringt sie zur Abstimmung.</p> <p>Oft geht es auch nur um ein „Meinungsbild“ oder eine vorläufige Beschlussfassung. Daher muss klar sein, wer Entscheidungen fällt. Gegebenenfalls bedarf es eines „Mandats“ zur Entscheidung.</p>	<p>Falls Entscheidungen nicht innerhalb des Meetings fallen müssen, muss auch hier nicht weiter diskutiert werden!</p> <p>Keine „Diskussions-Schleifen“ drehen nach dem Motto: Es ist alles gesagt, nur noch nicht von allen.</p> <p>Keine 2-er-Konflikte „auf dem Rücken der Gruppe“ zulassen! Eingreifen!</p> <p>Keine Profilsucht!</p>
4. Strukturieren	<p>„Strukturieren“ bedeutet:</p> <ul style="list-style-type: none"> o An- und Ab-Moderieren o Zusammenfassungen o Worterteilung und Wortentzug o Zeitmanagement 	<p>Gefahr: Oft überfordert die Doppelrolle von Vorsitz und Moderation – man kann diese Aufgaben splitten.</p> <p>Moderieren nie ohne „informelles Mandat“!</p> <p>Unterbrechungen und „Interventionen“ sind erlaubt!</p>

Tipp:

Üben Sie die Unterscheidung der Redebeiträge, in dem Sie dem rule keeper diese Aufgabe übertragen. Er achtet u.a. darauf, dass zuerst alle Informationen (z.B. in einer Präsentation) fließen, bevor diskutiert wird.



5. Tool: Spielregeln in Meetings: Acht do's

1. Mache Dir Deine eigene Motivation klar, in diesem Meeting zu sein!
2. Bereite Dich inhaltlich gründlich auf das Meeting vor! Setze Dir Ziele!
3. Überprüfe, dass es eine Agenda gibt, der alle zustimmen können!
4. Sorge dafür, dass das Setting passt und zum Erfolg beiträgt!
5. Kläre die eigene „Rolle“, aus der Du sprichst. Sprich „aus der Rolle“!
6. Respektiere den Moderator! Installiere eventuell einen rule keeper!
7. Sorge für Deine Akzeptanz: Sprich FÜR die Sache, nicht GEGEN Personen!
8. Lass andere Meinungen zu, sie gehören zur Vielfalt des Lebens!

6. Tool: Spielregeln in Meetings: Acht dont's

1. Unterbrich nicht den Beitrag des anderen – dies muss der Moderator tun!
2. Vermeide persönliche Angriffe und „Killerphrasen“ jeder Art!
3. Vermische nicht die „Beziehungsebene“ mit der „Sachebene“!
4. Wende Dich nicht innerlich ab! Entziehe Dich nicht Dreh nicht innerlich ab!
5. Stimme nicht Entscheidungen zu, wenn Du eigentlich nicht zustimmen willst!
6. Unterlaufe nicht die Vereinbarungen durch „Aussitzen“ oder Nicht-Erledigen!
7. Missbrauche nicht technische Hilfsmittel (PowerPoint), um Dich zu verstecken!
8. Telefoniere nicht im Meeting, lies keine Zeitung, geh nicht vorzeitig!

Um auch Ihre Besprechung auf die nächste Ebene zu heben nehmen Sie bitte Kontakt zu mir auf:

Holger Grimmig
hg@inavigare.com
+49.(0)172.433 0 422