

**Martin Hartmann, Alexander Zoll,
Rüdiger Funk**

mini-handbuch

Meetings leiten



BELTZ

Hartmann · Zoll · Funk
mini-handbuch Meetings leiten

**Martin Hartmann · Alexander Zoll ·
Rüdiger Funk**

mini-handbuch Meetings leiten

BESPRECHUNGEN, ARBEITSTREFFEN,
TELEFONMEETINGS UND VIDEOKONFERENZEN
SOVERÄN VORBEREITEN UND DURCHFÜHREN

BELTZ

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36633-7 Print

ISBN 978-3-407-29040-3 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-407-29180-6 E-Book (epub)



1. Auflage 2017

© 2017 Beltz Verlag

in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier

Umschlagillustration: Jonathan Bachmann

Reihengestaltung, Satz, Herstellung: Antje Birkholz

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter:

www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

TEIL 1

UND JEDEM ANFANG WOHT EIN ZWEIFEL INNE 9

Immer diese Meetings! 10

Besprechungen: Was es nicht alles gibt! 14

Es menscheit! 17

TEIL 2

INHALTE UND ZIELE 19

Die Auswahl der Inhalte und Tagesordnungspunkte 21

Ziele, Ziele, Ziele! 24

Der Weg zum Ziel: Arbeitsschritte 28

Die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte 32

TEIL 3

WER SOLL TEILNEHMEN? 35

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer 36

TEIL 4

»TRETEN SIE NUR EIN IN DIE GUTE STUBE!« 39

Raum, Technik und Knabbereien 40

Einladung und Unterlagen 43

TEIL 5

AUFBAU UND ABLAUF EINER BESPRECHUNG 47

Vom Start zum Ziel – systematisch vorgehen 48

TEIL 6

AUCH LEITEN KANN GELERNT WERDEN! 69

Wer arbeitet während der Besprechung: Sie oder die Gruppe –
oder beide? 70

Tanzen auf drei Hochzeiten!? 75

Handwerkszeug für das Kommunizieren und Leiten in
Besprechungen 80

Arbeitsregeln unterstützen die Zusammenarbeit 93

TEIL 7

NICHTS ALS SCHWIERIGKEITEN: STÖRUNGEN UND KONFLIKTE IN MEETINGS 95

Was es nicht alles gibt?! 96

Wann ist ein Konflikt ein Konflikt? – Wie ist das bei Ihnen? 97

Störungen und Konflikte gelassen wahrnehmen 100

Wann auf Störungen reagieren – mit welcher Einstellung aktiv
werden? 107

Konflikte und Störungen offensiv angehen – so können Sie
vorgehen 110

Was machen Sie, wenn ...? 113

TEIL 8

GEHT HÄUFIG UNTER: VISUALISIERUNGEN, PROTOKOLL UND NACHBEREITUNG 123

Visualisierungen wirken Wunder! 124

Protokoll und Nachbereitung – muss das sein? Ja! 126

TEIL 9

WIR SIND DIE NEUEN – DIE VIELFALT IN DER BESPRECHUNGSLANDSCHAFT 131

Arbeitsgruppen gekonnt moderieren 132

**Sitzungen »chairen« – die Kompetenz zwischen Leiten und
Moderieren 144**

Konferenzen leiten – der Job für Multitalente 158

Hört denn noch jemand zu? – Telefonmeetings 165

Bitte alle mal lächeln! – Videokonferenzen 173

TEIL 10

HIER WERDEN SIE FÜNDIG 181

Kommentierte Literaturhinweise und andere Quellen 182

Downloadmaterial und Bildnachweis 187

Zum Buch und zu den Autoren 188

Teil 1

Und jedem Anfang wohnt
ein Zweifel inne ...



Immer diese Meetings!

- Was erwartet Sie, liebe Leserin und lieber Leser, wenn Sie mehr als nur das erste Kapitel lesen?
- Warum sind viele Besprechungen im beruflichen Alltag mit Unbehagen verbunden?
- Warum sind Besprechungen dennoch nicht zu verachten?

Fangen wir einfach an! Als Autoren dieses Buches wollen wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, Anregungen bieten, wie Sie die Vorbereitung und Durchführung und damit Qualität und Erfolg Ihrer Besprechungen verbessern können. *Verbessern* bedeutet beispielsweise,

- dass Sie sicher werden in dem, was Sie mit und in einer Sitzung überhaupt erreichen wollen und können;
- dass Sie regelmäßige Besprechungen, wie zum Beispiel eine wöchentliche Abteilungssitzung, so gestalten und durchführen, dass Sie und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon profitieren;
- dass Sie auch unter großem Zeitdruck – »Gut dass ich Sie hier auf dem Gang noch treffe: Übernehmen Sie doch in einer halben Stunde bitte unsere Sitzung zum Thema Beratereinsatz, ich muss unbedingt zu einem Kunden ...« – eine Besprechung zielgerichtet vorbereiten und zufriedenstellend »über die Bühne bringen« können;
- dass Sie vielleicht neue Möglichkeiten ausprobieren, wie Sie mit den Besprechungsteilnehmern arbeiten, wie Sie also leiten;
- dass Sie sich sicher fühlen und handlungsfähig bleiben, wenn es zu Störungen kommt oder unangenehme Zeitgenossen auftreten;
- dass Sie von alternativen Meetingdesigns – beispielsweise der Moderation, dem »Chairen« von Sitzungen, des Telefonmee-

tings – Anregungen mit in Ihren Besprechungsalltag nehmen und diese mit Gewinn ausprobieren.

Dieses Buch soll Sie dazu anregen, in Ihrer nächsten Sitzung das eine oder andere bewusst anders zu machen. Am meisten profitieren Sie, wenn Sie sich aktiv mit den Checklisten und Fragebögen auseinandersetzen, gewonnene Anregungen mit Freunden, Kolleginnen oder Bekannten diskutieren und sie gleich bei nächster Gelegenheit ausprobieren.

Mögen Sie Meetings? Es soll Menschen geben, die meinen, eine Besprechung sei etwas, wo viele hineingehen, jedoch nichts herauskommt. Wie sehen Ihre Erfahrungen aus? Nehmen Sie sich doch etwas Zeit und gehen den folgenden Fragebogen durch.

FRAGEBOGEN MEETINGERFAHRUNGEN		
Wenn Sie einmal an Ihre bisher erlebten Besprechungen denken, welche der hier genannten Verhaltensweisen haben Sie schon häufig erlebt und welche noch nicht?		
	Schon erlebt	Noch nicht erlebt
Es entstand der Eindruck, als sei die Sitzung von der Leiterin nicht vorbereitet worden.	☐	☐
In der Einladung gab es keine Hinweise zu Themen, Ziel(en) oder Agenda der Sitzung.	☐	☐
Eingeladen waren überwiegend fachfremde, inkompetente, desinteressierte Teilnehmer.	☐	☐
Notwendige Tischvorlagen lagen nicht vor oder waren unbrauchbar.	☐	☐
Die Sitzung wurde nicht pünktlich begonnen.	☐	☐
Anlass und Hintergrund der Sitzung wurden nicht verständlich gemacht.	☐	☐
Es wurden keine nachvollziehbaren Ziele für die Sitzung oder die einzelnen Tagesordnungspunkte genannt.	☐	☐
In der Sitzung wurde nicht deutlich, wozu die Anwesenden eigentlich da waren, wozu sie wirklich benötigt wurden, welche Rolle sie einnehmen sollten.	☐	☐

Während der Diskussionen wurde immer wieder vom roten Faden abgewichen, man kam vom Hundertsten ins Tausendste.	☐	☐
Es gab keine konzentrierte Gesprächsleitung: Vielredner konnten sich über Gebühr äußern, die Ruhigen kamen nicht zu Wort.	☐	☐
Eigentlich war vor der Besprechung schon alles entschieden, die anwesende Gruppe sollte dem Ganzen offenbar nur einen »demokratischen« Anstrich geben.	☐	☐
Die wichtigen Themen wurden nur oberflächlich und unzulänglich behandelt.	☐	☐
Die Leiterin zog die Sitzung knallhart durch, keiner hat sich richtig getraut, seine – womöglich abweichenden – Gedanken zu äußern.	☐	☐
Während der gesamten Sitzung wurde nichts visualisiert.	☐	☐
Die gesamte Organisation der Sitzung war mangelhaft (Raum, Zeit, Technik und so weiter).	☐	☐
Am Ende der Sitzung gab es keinen verbindlichen Maßnahmenplan, man trennte sich ohne Vereinbarungen.	☐	☐
Das Protokoll war entweder inhaltlich unbrauchbar oder kam zu spät.	☐	☐
Aus dem Verlauf der Besprechung wurde nichts für die nächste Sitzung gelernt – sie lief nämlich ebenso ab wie alle bisherigen.	☐	☐

Haben Sie mehr als die Hälfte, vielleicht sogar schon alle diese Phänomene erlebt oder gelegentlich sogar selbst verursacht? Nicht wahr, man könnte grundsätzlich zum Gegner von Besprechungen werden? Dabei kann es ganz sinnvoll sein, wenn mehrere Personen ihr Wissen, ihre Kreativität und ihre gesamte Kompetenz in einen gemeinsamen Arbeitsprozess einbringen. Was halten Sie von den folgenden Aussagen?

BESPRECHUNGEN, ARBEITSSITZUNGEN, PROJEKT-MEETINGS UND ÄHNLICHES SIND SINNVOLL, WENN ...		
	Stimme voll zu	Habe Bedenken
... unterschiedliche Interessen und Meinungen zu einem Thema angehört, ausgetauscht und erörtert werden können;	☐	☐
... viele Themen nicht nur einzelne Personen betreffen, sondern auch andere Teilnehmer etwas zur Sache beitragen können und sollen;	☐	☐
... die verschiedenen Perspektiven und die Kreativität der Beteiligten die Qualität der Ideensammlungen oder Lösungsvorschläge erhöht;	☐	☐
... Aufgaben koordiniert und/oder Prioritäten festgelegt werden sollen, die die Anwesenden direkt betreffen;	☐	☐
... eine hohe Akzeptanz der gemeinsam getroffenen Entscheidungen deren Umsetzung in die Praxis erleichtern soll;	☐	☐
... sowohl die Besprechungsleiterin als auch die Teilnehmer die Möglichkeit bekommen, sich vor wichtigen Leuten zu profilieren.	☐	☐

Und jetzt? So sinnvoll Besprechungen in den meisten Fällen sind und so katastrophal die eigenen Erfahrungen bisher auch waren – für uns stellt sich die Frage, wie Sie Ihre persönliche Besprechungspraxis verbessern können, und wenn es auch nur kleine Verbesserungen sind. Lassen Sie uns, liebe Leserin und lieber Leser, Schritt für Schritt vorgehen.

Besprechungen: Was es nicht alles gibt!

Worum geht es, wenn in diesem Buch von Besprechungen, Sitzungen oder Meetings die Rede ist?

Beispiele für Besprechungssituationen sind:

- Die regelmäßige wöchentliche Abteilungssitzung mit acht Teilnehmern, Dauer zwischen einer und zwei Stunden. In dieser Sitzung wird die Abteilung als Abteilung erlebbar, die Abteilungsleitung kann sich als »Führungskraft« positionieren – alles in allem eine wichtige identitätsstiftende Funktion.
- Die einmalig stattfindende Problemlösungssitzung mit Teilnehmern aus verschiedenen Bereichen oder Unternehmen, Dauer zwischen einer Stunde und einem ganzen Tag. Derartige Veranstaltungen benötigen eine sorgfältige Vorbereitung in Bezug auf Ziele, Teilnehmer und Ablauf, um den Anforderungen und gelegentlich hohen Kosten gerecht zu werden.
- Das spontan einberufene Treffen von drei bis fünf Personen, um »ganz kurz etwas abzusprechen«. Leider werden derartige Sitzungen häufig nicht als »vollwertige« Besprechung angesehen und nur mangelhaft vorbereitet. Sie werden so nebenbei erledigt. Entsprechend dünn fallen die Ergebnisse aus.
- Der ein- bis zweitägige Workshop, in dem circa zehn Teilnehmer intensiv an mehreren Fragestellungen arbeiten. Für die Durchführung solcher Workshops ist häufig ein inhaltlich neutraler Moderator ratsam (Anregungen dazu finden Sie im Kapitel »Arbeitsgruppen gekonnt moderieren, s. S. 132 ff.).
- Die eintägige Jahrestagung mit allen Angehörigen – das können durchaus schon mal mehrere Hundert Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter sein – eines Unternehmens. Sie sollte in Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Veranstaltungsprofi geplant und durchgeführt werden.

- Die Fachkonferenz zu einem Thema, bei dem verschiedene Redner vortragen. Wichtig ist die Auswahl und Vorbereitung der Vortragenden, aber auch die Einbindung interaktiver Tagungselemente, wie sie von wirklich guten Konferenzveranstaltern angeboten werden (s. auch S. 158 ff.).
- Die ein- bis dreitägige Großveranstaltung mit 100 und mehr Teilnehmern, die sich um ein Thema bewegt und in dem möglichst alle Anwesenden rund um die Uhr aktiv sind. So etwas hat als Open-Space-Veranstaltung oder auch Großgruppenintervention Eingang in die Praxis einiger Unternehmen gefunden.
- Telefonmeetings oder Videokonferenzen, bei denen beispielsweise fünf Kolleginnen und Kollegen eines Global Players in fünf Kontinenten vernetzt mit Laptop und Smartphone gemeinsam eine Pressenotiz für ihren Vorstandsvorsitzenden redigieren. Zu Telefonmeetings und Videokonferenzen gibt es jeweils eigene Ausführungen ab den Seiten 165 und 173.
- Es fehlt eigentlich nur noch das zufällige Treffen in der Kaffeeküche. Denn auch dort werden häufig wichtige Informationen ausgetauscht und Absprachen getroffen. Derartige Treffen wollen wir jedoch nicht als berufliche Besprechungen verstehen. Die Stärke der Kaffeeküchentreffen besteht gerade darin, dass sie spontan, ziel- und zwanglos erfolgen. Viel bleibt dem Zufall überlassen. In einer solch angenehmen Atmosphäre finden oft wichtige Absprachen statt, die sich einfach so ergeben; manchmal auch nur, weil sie nicht mit konkreten Zielen vorbereitet, in ihrem Ablauf geplant und angekündigt worden sind. Pflegen Sie derartige Räume und besuchen Sie sie häufiger; aber möglichst nur in der Absicht, einen Kaffee zu trinken und ein paar Minuten mit lieben Kolleginnen und Kollegen ohne die Anwesenheit des Smartphones über das Wetter zu plaudern.

WENN WIR SCHON VON »BESPRECHUNG« REDEN ...

- Eine Besprechung ist eine von Ihnen einberufene Zusammenkunft von mehreren Personen. Auch wenn diese Zusammenkunft von Dritten einberufen sein sollte, tragen Sie als Leiterin oder Leiter die Verantwortung für den Ablauf und das Gelingen der Sitzung.
- Die Zusammenkunft ist von Ihnen sorgfältig geplant worden. Unterschätzen Sie die Vorbereitungszeit nicht, sie kann schon einmal der Länge der Sitzung selbst entsprechen.
- In dieser Sitzung wollen Sie zusammen mit den Anwesenden zu einem oder mehreren Themen etwas ganz Bestimmtes diskutieren, erarbeiten oder entscheiden. Sie haben also eine genaue Vorstellung davon, was Sie mithilfe der Gruppe in der gemeinsamen Zeit erreichen wollen. Sie haben sich ein Ziel überlegt.
- Um dieses Ziel zu erreichen, überlegen Sie sich genau, wie die Zusammenarbeit mit den Anwesenden ablaufen soll. Sie haben sich Arbeitsschritte überlegt, einen Besprechungsablauf durchdacht – von der Begrüßung, der Darstellung der Tagesordnung und der Ziele bis hin zum Maßnahmenplan und als Schluss die Verabschiedung. Sie fühlen sich als Leiterin oder Leiter der Besprechung also für das konkrete Vorgehen, den methodischen Verlauf verantwortlich.
- Für das Gelingen Ihrer Besprechung schaffen Sie – soweit dies in Ihrer Macht steht – optimale Rahmenbedingungen wie ausreichend Zeit, angenehme Örtlichkeiten, funktionierende Technik und (politisch korrekt) wohlschmeckenden Kräutertee mit Biokekse und Grünteller mit Äpfel, Mohrrüben, Salatblättern ... oder (politisch unkorrekt, aber lecker) echten Cappuccino, Kekse mit weißer Schokolade und Marzipan ...

Es menscht!

Eigentlich weiß es jeder: In einer Besprechung geht es außer um Inhalte, Probleme, Sachfragen immer auch um Gefühle, um die soziale Ebene, die Beziehungen der Teilnehmer untereinander.

In einer Besprechung sitzen einer Leiterin (oder einem Leiter – das gilt für das ganze Buch, was wir ab jetzt aber nicht mehr erwähnen) Menschen gegenüber. Alle vertreten bestimmte Meinungen, verfolgen ihre eigenen, häufig nicht offen kommunizierten Interessen. Sie können mit dem einen oder der anderen in der Gruppe besonders gut, mit anderen gar nicht. Und alle haben auf ihrem Schreibtisch eine Menge Arbeit liegen, die jetzt erst einmal liegen bleiben muss.

In einer Besprechung spielt also Vielerlei eine gewichtige Rolle, das mit der Sachebene nichts zu tun hat. Über diese soziale Komponente einer Besprechung sollte sich jede Leiterin immer wieder im Klaren sein, besonders auch, wenn sie mit den Sachergebnissen nicht zufrieden ist und über die scheinbar vergeudete Zeit klagt. Denn jede Besprechung hat über die konkrete Themenbehandlung hinaus vielfältige soziale Funktionen:

- Die Menschen diskutieren von Angesicht zu Angesicht und nicht nur per Smartphone – dies ermöglicht einen mehr oder weniger gefühlsbetonten Austausch.
- Das Gefühl, mit anderen Menschen in einem Team zu arbeiten, wird gestärkt.
- Die Rolle eines jeden Einzelnen im Team wird deutlich. Der Beitrag der einzelnen zur Teamleistung wird für alle sichtbar. Dies kann über die aktuelle Besprechung hinaus motivieren und anspornen.
- Wenn Vereinbarungen wirklich gemeinsam getroffen werden, sind ihre Verbindlichkeit, die gegenseitige Verpflichtung zur

Umsetzung und Verantwortungsübernahme stärker ausgeprägt, als wenn Entscheidungen über die elektronische Post verbreitet werden.

- Unabhängig von der Verständigung in sachlicher Hinsicht schaffen Besprechungen immer wieder Gewissheiten, die sowohl für das Funktionieren einer Organisation generell als auch für Identität, Selbstwertgefühl und Arbeitszufriedenheit ihrer Mitglieder unentbehrlich sind. Konsens wird beispielsweise darüber hergestellt, dass man in der Abteilung nach wie vor gegen die Sparmaßnahmen des Vorstands zusammenhalten muss, dass die Kunden auch bei den anderen Kollegen immer noch den gleichen Ärger produzieren wie bei einem selbst, dass es mit dem kollegialen Klima so weitergehen wird, auch wenn der neue Verkaufsleiter mit eisernen Besen fegen möchte. Die Besprechungsteilnehmer verlassen so manche Sitzung mit dem beruhigenden Gefühl, dass trotz vieler neuer Dinge, über die geredet wurde, wichtiges Vertrautes irgendwie doch gewahrt bleibt. Mit diesem Gefühl lässt sich engagiert und produktiv weiterarbeiten. Natürlich gehört auch dazu, über die verträdelte Zeit in der Sitzung ordentlich geschimpft zu haben.

UND JETZT?

Natürlich sind Sie als Besprechungsleiterin während einer Sitzung nicht der Kummerkasten für sämtliche Befindlichkeiten Ihrer Teilnehmer (auch wenn die das manchmal gern so hätten). Jedoch überlegen Sie während der Vorbereitung, während Sie Inhalte, Ziele und Ablauf bestimmen und kurz alle organisatorischen Fragen klären, wie die Stimmung in der Abteilung ist, wie es möglicherweise Einzelnen mit bestimmten Themen und Zielen geht, und was Sie bei Ihren Formulierungen vielleicht ändern müssen, um Störungen schon im Vorfeld zu beseitigen.