

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

mini-handbuch

Meetings leiten



BELTZ

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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Einladung gab es keine Hinweise zu Themen, Ziel(en) oder Agenda der Sitzung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eingeladen waren überwiegend fachfremde, inkompetente, desinteressierte Teilnehmer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notwendige Tischvorlagen lagen nicht vor oder waren unbrauchbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Sitzung wurde nicht pünktlich begonnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anlass und Hintergrund der Sitzung wurden nicht verständlich gemacht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wurden keine nachvollziehbaren Ziele für die Sitzung oder die einzelnen Tagesordnungspunkte genannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Sitzung wurde nicht deutlich, wozu die Anwesenden eigentlich da waren, wozu sie wirklich benötigt wurden, welche Rolle sie einnehmen sollten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... viele Themen nicht nur einzelne Personen betreffen, sondern auch andere Teilnehmer etwas zur Sache beitragen können und sollen;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die verschiedenen Perspektiven und die Kreativität der Beteiligten die Qualität der Ideensammlungen oder Lösungsvorschlägen erhöht;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Aufgaben koordiniert und/oder Prioritäten festgelegt werden sollen, die die Anwesenden direkt betreffen;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... eine hohe Akzeptanz der gemeinsam getroffenen Entscheidungen deren Umsetzung in die Praxis erleichtern soll;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... sowohl die Besprechungsleiterin als auch die Teilnehmer die Möglichkeit bekommen, sich vor wichtigen Leuten zu profilieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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 Pressemitteilung 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 menschelt!

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.

Teil 2

Inhalte und Ziele



Vorweg: Die liebe Zeit

Unser Tipp: Bevor Sie sich weiter mit Inhalten, Zielen oder Teilnehmern beschäftigen, legen Sie für sich fest, wie lange die Sitzung wirklich dauern soll!

Wenn Sie eine Vorstellung davon haben, wie lange Sie mit der Gruppe arbeiten wollen, dann können Sie Ihre Ziele und Inhalte realistisch gestalten. Sie werden Ihre Sitzung nicht überfrachten und Sie werden nicht Gefahr laufen, Ziele zu formulieren, die in der zur Verfügung stehenden Zeit keine Chance hätten.

Überlegen Sie sich, wie viel Zeit Sie für die Besprechung verwenden wollen. Berücksichtigen Sie dabei,

- an welchem Tag und zu welcher Uhrzeit die Sitzung stattfinden soll;
- wie aufnahmefähig und leistungsbereit Ihre Teilnehmerschaft zu diesem Zeitpunkt wohl sein wird;
- für wie lange Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen von der normalen Arbeit abhalten wollen;
- wie viel Zeit Ihnen die Themen und Ziele wert sind, die Sie bisher mehr oder weniger durchdacht im Kopf haben.

Und noch ein Tipp: Planen Sie einen zeitlichen Puffer ein, damit Sie nicht in den letzten Minuten die vielleicht wichtigsten Themen des Tages »durchpushen« müssen. Und wenn Sie den Puffer doch nicht benötigen? Dann sind alle froh, etwas früher als geplant wieder am Arbeitsplatz zu sein.

Die Auswahl der Inhalte und Tagesordnungspunkte

Wie können Besprechungsinhalte systematisch und sorgfältig ausgewählt werden?

Wir empfehlen eine Sammlung aller Tagesordnungspunkte (TOP), die für die geplante Besprechung infrage kommen. Notieren Sie dabei alle Themen, die aus Ihrer Sicht wichtig sind. Führen Sie gleichzeitig für jeden Punkt auf der Liste Gründe dafür auf, warum dieser Punkt unbedingt behandelt werden sollte.

Möglicherweise haben Sie so viele TOP auf Ihrer Wunschliste, dass Sie auswählen müssen, da nicht alle Punkte behandelt werden können, nur die ganz wichtigen und dringlichsten. Nehmen Sie eine erste zügige Bewertung vor. Unser Tipp: Vergeben Sie zwei Buchstaben. Dabei bedeutet der erste Buchstabe *die Wichtigkeit* des Tagesordnungspunkts (für Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung, für Sie persönlich):

A = sehr wichtig, muss unbedingt in der Besprechung behandelt werden

B = wichtig, sollte in der Besprechung behandelt werden

C = weniger wichtig, es wäre aber schön, wenn dieser Punkt in einem Meeting behandelt werden könnte

Der zweite Buchstabe bezieht sich auf die *Dringlichkeit der Behandlung*:

A = äußerst dringend, möglichst »heute noch«

B = muss nicht unbedingt heute erfolgen

C = kann noch warten

Auch wenn Sie die Zeiten für die einzelnen Tagesordnungspunkte noch nicht exakt festgelegt haben, so haben Sie sicherlich eine erste Vorstellung davon, wie lange ihre Behandlung jeweils dauern wird. Tragen Sie zu Ihrer eigenen Orientierung die grob geschätzte Dauer für die Behandlung des jeweiligen Tagesordnungspunkts in die entsprechende Spalte der folgenden Übersicht ein.

NICHT VERGESSEN: Für den Fall, dass Sie Inhalte identifiziert haben, die für die Sitzung von außen vorgegeben sind, tragen Sie diesen TOP ebenfalls in diese Liste ein.

TAGESORDNUNGSPUNKTE FESTLEGEN			
Besprechung am:			
Welche Tagesordnungspunkte (TOP) fallen mir im Moment ein?	Gründe, warum der TOP in dieser Besprechung behandelt werden soll	Wichtigkeit/ Dringlichkeit	Zeitbedarf

TIPP FÜR DIE DURCHFÜHRUNG: Den meisten Menschen fällt es leicht, viele Tagesordnungspunkte zu formulieren. Schwieriger tun sie sich schon mit der Begründung, warum ein bestimmter TOP unbedingt in genau diese Besprechung gehört. Wir empfehlen, die reine Sammlung der TOP in wenigen Minuten durchzuführen. Quälen Sie sich dafür etwas mehr bei der Begründung für die Aufnahme in die Besprechung.

Und noch etwas: Vielleicht neigen auch Sie dazu, für jeden gesammelten Punkt in der Spalte Wichtigkeit/Dringlichkeit ein A/A zu

vergeben. Tun Sie es nicht! Zum einen wird es der Realität in Ihrer Abteilung/Organisation nicht entsprechen, zum anderen nehmen Sie sich die Möglichkeit, überhaupt auszuwählen und eine Rangfolge zu bilden, bei der im Falle plötzlicher Zeitknappheit der hintere Punkt einigermaßen gefahrlos gestrichen werden kann. Also: Mut zu B und C!

Und dann? Dann entscheiden Sie! Aus unserer Erfahrung gehören alle A/A und A/B in die anstehende Sitzung und alle »weniger wichtigen« Themen sollten außerhalb von Meetings bearbeitet werden.

		WICHTIGKEIT		
		A	B	C
DRINGLICHKEIT	A	Themen gehören in die aktuelle Besprechung		Überlegen, wie diese Themen außerhalb eines Meetings bearbeitet werden können (persönliches Gespräch mit Einzelnen, elektronische Vermittlung und anderes mehr)
	B	Themen als Back-up einsetzen oder in einem späteren Treffen platzieren		
	C			