

Meetings als Kommunikationsmittel im Betrieb



Klasse: FISI-92

Namen: Lars Peters, Niklas Peterseim, Lucas van der Aar, Jannik Herring

Datum: 11.11.2019

Inhalt

1. Einleitung.....	1
2. Allgemeines (Jannik 300 Wörter)	1
3. Welchen Zweck verfolgen Meetings? (Jannik 263 Wörter).....	2
4. Effizienz von Meetings und wie wichtig diese sind. (Jannik 721 Wörter)	3
4.1 Was Meetings ineffizient macht	3
4.2 Wann man auf Meetings verzichten sollte.....	3
4.3 Was macht Meetings effizient?	4
5. Wie wichtig sind Meetings? (Jannik 193 Wörter).....	4
6. Verschiedene Arten von Meetings (Lucas 1511).....	5
6.1 Generelle Arten von Meetings	5
6.2 Spezifische Meeting-Varianten und deren Ziele	6
6.3 Fazit	8
7. Moderation von Meetings (Niklas 1209 Wörter)	9
7.1 Erfolgreich moderieren: Vorbereitung & Gesprächsverlauf	11
7.2 Moderationstechniken.....	12
7.3 Moderation – Das Ergebnis: Reflektiert betrachten	12
8. Wie laufen Meetings ab? (Lars 1512)	13
8.1. Vorbereitung.....	13
8.1.2 Wahl der Teilnehmer	14
8.2. Einleitung.....	14
8.3. Hauptziel	15
8.3.1 Fragestellung.....	15
8.3.2 Informationssammlung	16
8.4. Rückfragen	16
8.5. Ende.....	17
9. Schlussteil	17
10. Quellenverzeichnis	18

1. Einleitung

Jeder kennt sie, keiner liebt sie. Meetings sind ein ständiger Begleiter in unserem Arbeitsalltag und können auf unterschiedlichste Arten und Weisen durchgeführt werden. Doch welche Durchführungsweise ist die richtige? Wann ist ein Meeting die notwendige Möglichkeit des Informationsaustausches und welche Art des Meetings sollte dann benutzt werden? Dies sind nur ein paar der Fragen, die sich in dem Zusammenhang stellen lassen und welche wir im Folgenden versuchen so ausführlich wie möglich zu klären um möglichst auch in unserem Betrieb Meetings zu einem gelungenen Kommunikationsmittel anzuheben.

Hier noch ein paar Definition:

„Eine Besprechung [...] ist ein formelles Treffen von mindestens zwei Projektbeteiligten zum Zweck des Informationsaustauschs Und ggf. der Beschlussfassung.“¹ Meetings werden aus fünf verschiedenen Gründen gehalten: Planung, Entscheidungsfindung, Problemlösung, Kommunikation und Informationsaustausch.²

„Besprechungen in einem größeren Rahmen – mit einem Zugang auch für nicht organisationsangehörige Teilnehmer – werden als Tagung, Kongress oder als Symposium bezeichnet.“

„Als Synonyme gelten dem Duden zufolge für „Besprechung“ in diesem Sinne *Beratung*^[1], *Konferenz*, *Konsultation*, *Sitzung*, *Verhandlung*, *Meeting*.“³

2. Allgemeines (Jannik 300 Wörter)

Meetings können informell gehalten werden, wenn sich mehrere Personen zum Austausch treffen, oder formell, wenn genaue Verfahren eingehalten werden.⁴

Formelle Elemente der Besprechung sind zum Beispiel die Einladungen, die Rechtzeitig an alle Beteiligten versendet werden. Das Schreiben verfügt optimalerweise über einen Termin, einen Ort beziehungsweise auch ein Medium, über das das Meeting erfolgt, sowie eine vorläufige Tagesordnung. Sie enthält eine Liste der zu besprechenden Punkte. Während des Meetings gibt es eine Gesprächsleitung und einen Protokollanten. Letzterer veröffentlicht geordnet nach Tagesordnung die Dokumentation und das Besprechungsergebnis des Meetings.⁵

„Als Organisationen mit Besprechungsgelegenheit kommen Unternehmen, die öffentliche Verwaltung und sonstige Personenvereinigungen in Frage. Die Besprechung ist eine Form der internen Kommunikation durch gegenseitigen Gesprächsaustausch im Rahmen eines Dialogs.“

¹ Vgl. Dr. Angermeier, Georg (19.01.2015): Besprechung. Projektmagazin. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/besprechung> [23.09.2019]

² Vgl. Onpulson (2016): Meeting. Onpulson Campus Verlag. <https://www.onpulson.de/lexikon/meeting/> [02.11.2019]

³ Wikipedia (2019): Besprechungen. Duden.de <https://de.wikipedia.org/wiki/Besprechung> [02.11.2019]

⁴ Vgl. Fußnote 2 Onpulson

⁵ Vgl. Fußnote 1 Dr. Angermeier

Die Einführungsrede findet meist ungeachtet in einer Monologform statt. Außerdem sollte den Teilnehmern des Meetings die Möglichkeit und vor allem auch ausreichend Zeit für eigene Wortbeiträge gegeben werden. Besprechungen benötigen Gruppenarbeit und konstruktives Sozialverhalten damit die Kommunikation im Meeting funktionieren kann. Denn die Teilnehmer unterliegen stets der Gruppendynamik.⁶

Jemanden Ausreden lassen sowie die Fähigkeit zuzuhören ist von hoher Wichtigkeit, da die angestoßenen Diskussionen sonst gestört werden können.

Der Gesprächsleiter sollte sich genügend zum Thema informieren, damit in der Lage ist, die Beiträge des Teams nachzuvollziehen, und, falls notwendig, offene Fragen klärt. Denn Informationslücken wirken unprofessionell. Besonders wenn das Meeting mit Zugang auch für nicht organisationsangehörige Teilnehmer ist.

Die Besprechungen beziehen sich in den meisten Fällen auf die Arbeitswelt.

Das Meeting dient zur „Aussprache, die zu gemeinsamen Schlüssen führen soll“⁷.

Es kann in verschiedenen Formen auftreten wie zum Beispiel als Telefonkonferenz, Videokonferenz, sowie das einfache Mitarbeitergespräch auch „unter vier Augen“ mit persönlichem Inhalt.

3. Welchen Zweck verfolgen Meetings? (Jannik 263 Wörter)

Meetings verfolgen den Zweck des Informationsaustausches und der Problemlösung. Die Häufigkeit und Länge der Meetings variieren je nach Unternehmen, ebenso die Themen, die besprochen werden, aber auch die Größe der Gruppen und Teilnehmer. Öfters kommt es bei Meetings zu einem Punkt, an dem keine Lösung gefunden werden kann. Das bedeutet nicht, dass das Meeting seinen Zweck verfehlt hat, sondern eher, dass die angesetzte Gesprächsdauer zu kurz war, oder dass die Entscheidung zu groß ist, um diese sofort zu treffen, sodass die Teilnehmer längere Zeit über den Vorschlag nachdenken können. Dies kann auf eine falsche Planung zurückzuführen sein, kann aber, wie im letzten Satz beschrieben, auch bewusst so angesetzt sein. Bei Meetings, in denen es nicht um die Problemlösung geht, sondern um den Informationsaustausch, ist das Ziel oder der Zweck die Informationsbeschaffung und Aktualisierung von Themen. Dies ist essentiell bei Gruppenarbeiten und weitfassenden Aufgaben. Diese Art von Meetings sind auch sehr gute Leitfäden um zusehen wo in der Gruppe es Probleme gibt und ob das Ziel noch in der geplanten Zeit erreichbar ist.

„Einer Studie zufolge verbringen Manager 40 % ihrer Arbeitszeit mit der Kommunikation, wobei auf Besprechungen knapp 19 % und auf Sitzungen 9 % entfallen.“^[9] Übergeordnete Besprechungsziele sind die Koordination zwecks Vereinheitlichung der Arbeitsprozesse und Arbeitsplanung, Information von oben nach unten und umgekehrt (englisch *Top-down und Bottom-up*), Problemlösen und gegebenenfalls Zielvereinbarungen. Manager betrachten Besprechungen oft als Schwachstelle, denn die Produktivität von Besprechungen hängt insbesondere von

⁶ Unverständlicher Nachweis : nur in der früheren DDR; ansonsten mit anderem Bedeutungsinhalt: siehe Beratung. <https://de.wikipedia.org/wiki/Besprechung>

⁷ Vgl. Fußnote 6 Unverständlicher Nachweis

der strikten Einhaltung der geplanten Besprechungsthemen, der Besprechungsdauer und den erzielten Ergebnissen ab.“⁸

4. Effizienz von Meetings und wie wichtig diese sind. (Jannik 721 Wörter)

4.1 Was Meetings ineffizient macht

Fehlerquellen sind häufig das nicht Festlegen eines Zeitrahmens und des Ablaufplans, sowie Sitzungen, die zulange dauern und kein dementsprechendes Ergebnis liefern. Lästig wird es auch, wenn Vielredner nicht gebremst werden und Besprechungsleiter nicht eingreifen, um die Diskussion wieder in die richtige Richtung leiten. Meistens wissen Chefs von Beginn an, wie das Ergebnis aussehen soll und leiten dann das Gespräch in die richtige Richtung. Doch abgesehen vom Gesprächsleiter fühlt sich niemand in der Verantwortung, dass die Einhaltung von Gesprächsregeln befolgt wird.⁹

Beispiele aus meiner Arbeitsumgebung gibt es genug. Zum Beispiel halten wir jede Woche ein Meeting über den „Sprint der Woche“, Das heißt, wir nehmen uns Aufgaben für die Woche vor, die wir schaffen möchten und besprechen E-Mails oder Tickets, bei denen Sachen nicht klar erscheinen. Das Ziel ist, einmal das E-Mail-Postfach durchzugehen und die Tickets anzuschauen und zu verteilen, aber in der Realität schaut das alles etwas anders aus. Wir schweifen gerne ab und reden dann über Private Themen. Ich selbst erwische mich häufig dabei Fragen zu stellen, die zwar mit der Technik zu tun zu haben, die aber nicht wichtig für das Ticket oder die E-Mail sind. Zum Beispiel ging es um ein Problem mit unserem Proxy. Ich fragte dann, wieso wir überhaupt einen Proxy brauchen, beziehungsweise was dieser macht, obwohl das in dem Moment nicht wichtig ist und ich diese Frage auch außerhalb des Meetings stellen könnte.¹⁰

4.2 Wann man auf Meetings verzichten sollte.

„Nicht immer ist eine Besprechung das ideale Mittel, um Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Vieles lässt sich auf dem kleinen Dienstweg erledigen oder im vertraulichen Gespräch mit den zuständigen Entscheidungsträgern. Ein Meeting, das niemand braucht, kann gestrichen werden. Damit können die Teilnehmer diese Zeit effizient für andere Aufgaben nutzen.“¹¹

Folgende Fragen sollte man sich stellen:

⁸ Detlef Müller-Bölling, Iris Ramme (1990): Informationstechniken und Kommunikationstechniken für Führungskräfte. S. 78 <https://de.wikipedia.org/wiki/Besprechung> [02.11.2019]

⁹ Vgl. und Zitiert Dr. Christian Zielke (2016): Meetings effizient durchführen. Business-wissen. <https://www.business-wissen.de/artikel/besprechung-meetings-effizient-durchfuehren/> [02.11.2019]

¹⁰ Vgl. Fußnote 9 Meetings effizient durchführen

¹¹ Vgl. Fußnote 9 Meetings effizient durchführen

Müssen Sie bei jedem Meeting dabei sein? Gemeint ist ob das Thema wichtig für seinen Arbeitsbereich ist und die Informationen verwertbar sind.

Muss ich das ganze Meeting dabei sein? Vielleicht ist anhand der Agenda zu erkennen bis wo oder ab wann das Meeting Interessant für einen Selbst wird. Besitze Ich die Zeit an diesem Meeting Teil zu nehmen?

Vielleicht sind die Themen des Meetings wichtig für Sie, aber zur selben Zeit müssen andere Wichtige erledigt werden. Abwegen ob dies Zeitlich passt und ob Sie die Arbeit gegeben falls auf jemand anderen ablegen können.¹²

Ich selbst habe manchmal das Gefühl, dass Meetings unnötig scheinen und mir meine Arbeitszeit raubt. Es gibt viele Themen, die sich schneller und einfacher außerhalb eines Meetings klären lassen. Oft wird dann gesagt, dass die Informationen vielleicht alle interessieren, was ich in den meisten Fällen nicht nachvollziehen kann. Dies führt auch dazu, dass es in Meetings an denen ich teilnehme oft vorkommt, dass Themen besprochen werden, die mich nicht betreffen und die Meetings dementsprechend aus meiner Sicht unnötig verzögert werden.

4.3 Was macht Meetings effizient?

Es gibt viele Elemente, die ein Meeting Effizient machen, z.B. es gibt eine Agenda, es wird pünktlich begonnen, es werden Teilnehmer eingeladen, die was zum Thema beitragen können, es gibt Pausen, damit Konzentration und Ruhe bewahrt werden können, sowie das Beachten der Kommunikationsregeln. Je nachdem wie ein Meeting aufgebaut ist, beziehungsweise was ein Meeting erreichen soll, sollte man darauf achten welche Elemente und Regeln wichtig für diese Besprechung sind. Es kann auch durchaus sinnvoll sein z.B. von der Agenda abzuweichen, wenn andere Probleme auftreten, oder Teilnehmer dabei zu haben die dem Gebiet fremd sind, um dies aus einem anderen Gesichtspunkt zu sehen. Der Leiter muss sich also bewusst sein, welche Mittel er bei welchen Meetings verwenden kann und welche irreführend oder ablenkend auf die Teilnehmer wirken.¹³

Aus meiner Persönlichen Erfahrung mit Meetings ist eine Vorbereitung wichtig. Jedoch würde ich sagen, dass Besprechungen in den meisten Fällen ineffizient gehalten werden. Es ist einfach zu schwierig ein Meeting zu planen, welches alle Elemente, die es effizient machen beinhalten. Es kommt zudem häufig vor, dass einzelne Personen die Regeln nicht einhalten, um bewusst ein Statement zu setzten. Aber trotzdem sollten Meetings gehalten werden da sie eine gute Art der allgemeinen Kommunikation sind.

5. Wie wichtig sind Meetings? (Jannik 193 Wörter)

„Grundsätzlich gilt: **Besprechungen sind wichtig!** Sie sind eine wesentliche Grundlage für den Erfolg eines Teams und des Unternehmens. Sie intensivieren die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern. Damit wird gegenseitiges Verständnis und

¹² Vgl. Fußnote 9 Meetings effizient durchführen

¹³ Vgl. Fußnote 9 Meetings effizient durchführen

Vertrauen gestärkt. Außerdem können Meetings zu besseren Entscheidungen führen, weil schwierige Fragen aus unterschiedlichen Perspektiven erörtert werden und viele Erfahrungen zusammenkommen. Das sind zentrale Faktoren für den Unternehmenserfolg.“¹⁴

Ich selbst finde Meetings essentiell, um eine erfolgreiche Firma zu sein, viele grundlegende und wichtige Aspekte werden in Besprechungen geklärt. Wenn ich meinen Arbeitsplatz ohne Meetings vorstellen würde, wären viele Sachen langsamer oder würden ganz zum Stehen kommen, da die Teams untereinander viele Informationen austauschen und eng zusammenarbeiten müssen, sodass eine Absprache untereinander mit allen Teams unverzichtbar ist. Gerade Unternehmen mit viel Wachstum oder starker Veränderung brauchen Meetings, um „Herr der Lage“ zu bleiben und zu schauen, ab welchen Stellen es zu Fehlern oder Engpässen kommt.

Natürlich sollte man nicht für jede kleine Angelegenheit ein Meeting halten, Abwägen und effektiv planen ist die Hauptdevise. Denn kleine oder zu viele Meetings rauben Arbeitszeit und Motivation überhaupt zu erscheinen.

6. Verschiedene Arten von Meetings (Lucas 1511)

Obwohl das Meeting lediglich als eine Besprechung angesehen werden kann, besitzt es viele unterschiedliche Arten, Ziele und Herangehensweisen. Da Meetings unterschiedlich abgehandelt und gehandhabt werden können, sind sie nicht einheitlich unter dem Begriff „Meeting“ zu verstehen, sondern in unterschiedliche Kategorien einzuteilen.

6.1 Generelle Arten von Meetings

Zunächst einmal lassen sich Meetings anhand ihrer generellen Art unterscheiden. Die erste dieser unterschiedlichen Arten des Meetings wäre beispielsweise das formelle Meeting. Beispiele für diese Meetings-Form sind Vorstandssitzungen, Aufsichtsratssitzungen, aber auch Vereins- und Beiratssitzungen. Wie bereits anhand der zuvor genannten Beispiele zu erkennen ist, können die Teilnehmerzahlen bei solchen Meetings hoch sein. Daraus ist jedoch nicht zu schließen, dass es keine formellen Meetings mit geringen Teilnehmerzahlen gibt. Beispiele für solche wären Meetings mit Kunden, aber auch Meetings, bei welchem über das Gehalt verhandelt wird. So findet bei der INFORM GmbH, 1 Mal pro Jahr eine Besprechung zwischen dem Arbeitnehmer und dem Vorgesetzten statt, bei welchem über die eigene Leistung des Jahres gesprochen wird. In diesen Gesprächen wird dann ebenfalls über das Gehalt geredet und bei guter Leistung gegebenenfalls erhöht.

Anders als die formellen Meetings, die zu einem im Voraus festgelegten Zeitpunkt beginnen, gibt es jedoch auch die regelmäßigen Besprechungen, bei welcher nicht unbedingt ein Termin im Voraus abgesprochen wird, sondern regelmäßig zur gleichen Zeit stattfindet. Generell werden solche Meetings mit kleinen bis mittlere Teilnehmerzahlen veranstaltet. Jedoch gilt auch hier, dass dies nicht immer so sein muss. Regelmäßige Meetings können in Form von Stand-Up Meetings und

¹⁴ Dr. Jürgen Fleig (2017): Was den Erfolg eines Meetings ausmacht. Business-wissen.
<https://www.business-wissen.de/hb/was-den-erfolg-eines-meetings-ausmacht/> [02.11.2019]

Teambesprechungen beispielsweise jede Woche am gleichen Tag stattfinden. Die Teilnehmerzahlen würden sich in diesem Fall auf die Mitglieder des jeweiligen Büros beziehen. Wenn man sich nun jedoch ein Firmenmeeting ansieht, welches ebenfalls regelmäßig zum Beispiel einmal pro Quartal abgehalten werden kann, wird man erkennen, dass regelmäßige Besprechungen bzw. Meetings im Allgemeinen nicht an spezifische Teilnehmerzahlen zu binden sind. Weitere Beispiele für regelmäßige Meetings mit mittleren Teilnehmerzahlen sind: „Managementmeetings, Abteilungsleitersitzung, Teammeetings, Projektsitzungen etc.“¹⁵ Ein Beispiel aus dem Betrieb, in dem ich beschäftigt bin, wäre, dass sich der Helpdesk regelmäßig alle zwei Wochen mit den Entwicklern trifft, um die Supportfälle der letzten zwei Wochen zu besprechen. Bei diesen Meetings werden neue Lösungsvorschläge besprochen und mögliche Fragen beantwortet.

Eine weitere Art des Meetings ist eine spontane „Ad-hoc-Besprechung“. Die Teilnehmerzahlen bei solchen sind fast ausnahmslos sehr gering, da diese spezielle Art von Meeting, kein zuvor bestimmten Termin hat, sondern spontan entsteht. Diese Besprechung wird oftmals eingeleitet durch Aussagen wie: „...und darüber möchte ich mit Ihnen sprechen...“ oder auch „Das möchte ich Ihnen gerne persönlich sagen...“.¹⁶ Ein großer Unterschied zu anderen Arten des Meetings besteht darin, dass es bei dem Ad-Hoc-Meeting keinerlei Vorbereitung gibt, da es spontan einberufen wird. Die Themen solcher Meetings können durchaus sehr unterschiedlich sein. Grund für die Einberufung dieser Besprechung könnte beispielsweise der Austausch von Informationen sein, um den eigenen Wissensstand mit dem des Gegenübers abzugleichen. Jedoch werden solche Meetings ebenfalls eingeleitet mit dem Ziel zwischenmenschliche und persönliche Angelegenheiten zu besprechen. Da Ad-Hoc-Besprechungen jedoch spontan sind und nicht im Voraus geplant werden, ist die Priorität dieser im Vergleich zu anderen, wichtigen Meetings eher niedrig und sind deshalb nicht vor, zwischen und gar während anderen Besprechungen abzuhalten. Ein praktisches Beispiel aus meinem Betrieb, wäre zum Beispiel die Konversationen während der Kaffeepausen. Dort werden zwar nicht nur geschäftliche Konversationen gehalten, jedoch kommen wir gelegentlich auch zu solchen Themen, bei welchen ebenfalls Wissenslücken geschlossen werden können. Anhand dieses Beispiels kann man gut die Spontantät des „Ad-hoc-Meetings“ erkennen, da die Kaffeepause zwar regelmäßig um 9:45 Uhr stattfindet, dort aber keinen bestimmten Themen angesprochen werden, sondern nur über das geredet wird, was jemanden gerade spontan einfällt.

6.2 Spezifische Meeting-Varianten und deren Ziele

Nachdem nun die generellen Arten der Meetings geklärt wurden, wird nun auf die spezifischeren Variationen des Meetings eingegangen und welche Ziele diese verfolgen.

Ein Ziel, das ein Meeting verfolgen könnte, wäre zum Beispiel der Informationsaustausch. Dabei „[...]geht nicht nur darum, Informationen weiterzugeben, sondern diese müssen besprochen werden – und zwar im gesamten Team; ansonsten

¹⁵ Vgl. <http://www.leaders-circle.at/bibliothek/tools/frei/besprechungen/besprechungsarten1.html>

¹⁶ S. Ebda.

genügt wiederum das bilaterale Gespräch. Das heißt, es werden Fragen gestellt, Meinungen eingeholt, Sachverhalte geklärt. Auch wenn eine Person schnell von mehreren anderen informiert werden muss, kann die Besprechung sinnvoll sein.“¹⁷ Wie vorher geklärt, kann dieses Ziel sowohl in formellen Meetings, regelmäßigen Meetings, aber auch Ad-Hoc-Meetings verfolgt werden. Der Informationsaustausch ist ein sehr kritisches Ziel des Meetings und ist somit häufig der Grund der Einberufung einer Besprechung. Hier ist das bereits genannte Beispiel des Treffens zwischen dem Helpdesk und den Entwicklern bei der INFORM GmbH anzuführen, da das Ziel hier ebenfalls der Informationsaustausch ist, um somit dem Kunden im Falle eines Problems besser helfen zu können.

Ein weiteres häufig verfolgtes Ziel der Besprechung ist das Treffen von Entscheidungen. Dabei „geht es gar nicht darum, dass alle gemeinsam die Entscheidung treffen oder ein Kompromiss gefunden wird. Den Betroffenen ist nur wichtig, dass sie gehört werden, dass Argumente abgewogen werden und dass sie so von Betroffenen zu Beteiligten werden.“ Es gibt demnach sowohl Fälle, bei welchen alle Besprechungsteilnehmer ihre Meinung abgeben sollen und diese aktiv mit einbezogen wird, als auch jene Besprechungen, bei welchen die Teilnehmer lediglich anwesend sind, um „von Betroffenen zu Beteiligten zu werden.“ Das Ende eines Meetings mit dem Ziel Entscheidungen zu treffen ist jedoch fast immer gleich. „Die letzte Entscheidung muss die Führungskraft treffen – schließlich muss sie dafür die Verantwortung tragen.“

Das dritte mögliche Hauptziel des Meetings besteht in der Lösung von bestehenden Problemen und Konflikten. Diese Probleme können sowohl fachlicher Natur als auch sozialer Natur sein. Bei fachlichen Problemen werden „die Kompetenzen aller Teammitglieder [genutzt], neue Ideen [eingebracht] und Dinge aus unterschiedlichen Perspektiven betrachte[t]...“ Dies führt zu verschiedenen, vielfältigen Lösungsvorschlägen, welche dann zuletzt „unter der Leitung eines Moderators zu einer Lösung oder Lösungsskizze zusammengeführt werden.“ Hierbei ist es essenziell, dass jeder Gesprächsteilnehmer sein „Know-How“ in das Meeting miteinbringt, sodass die Lösungsansätze- und vorschläge möglichst vollständig, aber auch vielfältig sind. Bei Problemen sozialer Natur liegt der Fokus weniger auf dem Hervorbringen von Lösungsansätzen, sondern eher auf dem Pflegen der sozialen Beziehungen und dem Lösen von menschlichen bzw. sozialen Konflikten. „Das schafft Verständnis für die Position der anderen, für deren Ziele, Interessen, Wünsche oder Befürchtungen.“ Das erwünschte Ergebnis dieses Meetings ist, mögliche Konflikte zu klären, um die Arbeitsmoral und das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern zu stärken.

Das Besprechen der Pläne für den jeweiligen Tag ist ebenfalls ein wichtiger und legitimer Anlass, ein Meeting einzuberufen. Solche oftmals sehr kurze Besprechungen werden als „Check-in/Check-up“, aber auch „Scrum-Meeting“, „Stand-Up-Meeting“ oder „Daily Scrum“¹⁸ bezeichnet. Das Ziel hierbei besteht darin, alle Besprechungsteilnehmer auf ein und denselben Wissenstand zu bringen und die Planung des Tages zu bestimmen. Daraus erhofft sich der Teamleiter einen klaren Arbeitsplan, welcher ultimativ zu einem effizienten Arbeiten des Teams führen soll. Eine solche Besprechung wird täglich, vor Arbeitsbeginn abgehalten und sollte nicht

¹⁷ <https://www.business-wissen.de/hb/anlass-des-meetings-klaeren/>)

¹⁸ Meeting-Arten richtig unterscheiden, <https://symm.de/meeting-arten/>, 10.11.2019

länger als maximal 10 Minuten dauern, da sonst wichtige Arbeitszeit verloren geht und somit der Sinn des Check-Up Meetings nichtig gemacht wird.

Ebenso ist es aus Sicht eines Teamleiters wichtig, regelmäßige Besprechungen in Form eines sogenannten „Operative Meetings“ bzw. Projektstatus-Meetings abzuhalten. Dieses verfolgt das Ziel, allen Besprechungsteilnehmern und Teammitgliedern spezielle Aufgaben zuzuweisen um die Fragen „Was müssen wir (jeder einzelne von uns) tun, um erfolgreich zu sein?“ und „Was ist nötig, um den Laden, so wie er ist, optimal am Laufen zu halten (Projektentwicklung)“ zu klären.¹⁹ Das Operative Meeting ähnelt dem Check-Up-Meeting, wird jedoch nicht täglich abgehalten, da dies ein zu großer Zeitaufwand bedeuten würde. Es sollte eher im Zeitraum von einmal pro Woche oder auch einmal alle 2 Wochen gehalten werden, da die Klärung der zuvor genannten Fragen, keine tägliche Besprechung erfordert. Bei der INFORM GmbH findet ein solches Meeting einmal pro Monat statt, immer zum gleichen Tag. Dabei sind alle Mitglieder des Geschäftsbereich anwesend und besprechen die zuvor genannten Fragen zu klären und beantworten.

Besonders im Interesse des Betriebsleiters bzw. der Geschäftsführung liegt es, sogenannte „Steuerungs-Meetings“ abzuhalten. Diese Art der Besprechung wird quartalweise abgehalten und klärt und hinterfragt beispielsweise die Hierarchie im Betrieb und die Handhabung in jener Hierarchie. So werden die Mitarbeiter, die eine führende Rolle besetzen und somit viel Verantwortung tragen, geprüft und gegebenenfalls, wenn die erbrachte Leistung nicht ausreichen sollte, ersetzt. Sie thematisiert aber auch den Erfolg des Betriebs und wie dieser gesteigert werden kann. Diese Meetings betreffen zwar das ganze Unternehmen, die Teilnehmerzahl sollte sich jedoch auf den Geschäftsführer und die einzelnen Teamleiter beschränken, um unnötige Störungen zu vermeiden.

Zuletzt gibt es noch eine „erweiterte“ Art des Steuerungs-Meetings, nämlich das „Strategie-Meeting“. Dieses verfolgt im Grunde genommen dasselbe Ziel, wie auch das Steuerungs-Meeting, befasst sich jedoch eher mit den Fragen „Wo wollen wir [als Unternehmen] hin?“ und „Was ist unser gemeinsames Ziel?“.²⁰ Das Ziel solcher Meetings ist es sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter dasselbe Ziel verfolgen und gemeinsam versuchen, dieses Ziel zu realisieren. Solche Meetings sollten mindestens einmal pro Jahr, wenn nicht sogar Zwei Mal pro Jahr, abgehalten werden, um zu gewährleisten, dass das Unternehmen nicht auseinanderbricht.

6.3 Fazit

Es lässt sich abschließend also festhalten, dass Meetings zwar alle unter demselben Begriff vereint werden können, jedoch von Grund auf unterschiedlich sind. Diese Unterschiede definieren sich durch viele verschiedene Faktoren, wie Ziele, Teilnehmerzahlen oder auch Moderation.

¹⁹ Vgl. Fußnote 18, Meeting-Arten richtig unterscheiden

²⁰ Vgl. Fußnote 18, Meeting-Arten richtig unterscheiden

7. Moderation von Meetings (Niklas 1209 Wörter)

Unter Moderation versteht man die Leitung eines Meetings, einer Besprechung oder auch einer Konferenz. Die Person die das Programm der Veranstaltung führt, hat die Moderation.

Moderation bedeutet unter anderem „Mäßigung“ oder auch „Maß halten.“ Das heißt das alle Teilnehmer sich an festgelegte Regeln halten.

Zur Moderation eines Meetings gibt es verschiedene Moderationstechniken. Das schließt Methoden, Vorgehensweisen, Hilfsmittel zur Planung, Diskussion, Konfliktbewältigung, Visualisierung und zur Nachbereitung der moderierten Veranstaltung. Der Moderator ist zuständig dafür das die Gruppe ihre Ziele erreicht.

Zu einem guten Meeting gehört auch eine gute Moderation um das Meeting zu vernünftigen Ergebnissen zu führen, denn sonst kann es dazu führen das Teilnehmer frustriert werden, wenn es keine Agenda gibt und keine Ziele erreicht werden. Der Moderator sollte immer Ziele klären, eine Agenda vorbereiten, auf Diskussionsregeln achten und das Meeting flexibel und auch zielorientiert leiten.

Meetings brauchen Spielregeln um erfolgreich sein, das gilt auch für die Moderation. Es gibt zehn einfache Spielregeln für eine erfolgreiche Moderation eines Meetings

1. Bereiten sie sich Inhaltlich und methodisch gut vor.

Als erstes sollten sie mit ihrer Abteilung klären ob ihre Übernahme der Moderation gewünscht ist. Wenn dies nicht der Fall ist und sie auch keine Einigung erzielen können, sollten sie die Aufgabe nicht wahrnehmen. Sollten sie die Übernahme der Moderation bekommen ist es wichtig in die Vorbereitung zu gehen. Am besten beantworten sie dabei die vier Fragen:

- Worum geht's?
- Wie will ich die Gruppe zu einem Ergebnis führen?
- Was muss vorbereitet werden?
- Worauf muss ich besonders achten?

2. Beginnen Sie positiv.

Das wichtigste ist das sie als erstes ein positives Klima für die gemeinsame inhaltliche Arbeit schaffen. Am besten schaffen sie das mit einer „Vormeetingsphase“ so können sie die Teilnehmer erstmal ankommen lassen. Den häufig sind Kollegen, wenn sie zum Meeting erscheinen die ersten paar Minuten noch bei ihrer vorherigen Aufgabe. Wichtig ist das sie die Teilnehmer darauf hinweisen sich ein paar Minuten vor Meetings beginn im Raum einzufinden, um sich schon einmal gedanklich auf das Meeting vorbereiten und warten sie nicht auf Zuspätkommen.

3. Stimmen Sie die Ziele ab.

Zuerst sollten sie sich auf einen „roten Faden“ einigen. Stimmen sie die Tagesordnungspunkte mit den anderen Teilnehmern ab und klären sie die jeweilige Zielsetzung. Fangen sie auch nicht diese zu bearbeiten bis nicht jeder wissen über die Zielsetzung hat. Oft lässt sich Ziele gut klären wenn man diese für alle Teilnehmenden visualisiert.

4. Visualisieren Sie.

Schreiben sie alle Themen an (visualisieren sie diese) nutzen sie dafür zum Beispiel ein Whiteboard (wenn vorhanden) oder ein Chart-Paper, welches an einer jederzeit sichtbaren Stelle angebracht wird. Visualisieren sie alle wichtigen Inhalte und Zielsetzungen. Vergessen sie auch nicht alle wichtigen Inhalte während des Meetings sichtbar zu machen.

5. Erläutern sie die Vorgehensweise.

Klären sie die Rahmenbedingungen der Bearbeitung und verabreden sie mit dem Team wie die Themen bearbeitet werden sollen. Dadurch verliert man zum Beispiel keine Zeit durch lange Redebeträge.

6. Bleiben Sie neutral.

Sie wollen die Gruppe zu einem Ergebnis führen dafür ist es wichtig das sie beachten das ihre persönliche Einschätzung der Ergebnisse als Moderator eine untergeordnete Rolle spielen. Wenn sie selbst inhaltlich mit dem Meeting Thema eng verbunden sind, müssen sie beiden Rollen gerecht werden als Moderator und Teilnehmer. Machen sie immer sichtbar ob sie gerade als Moderator oder Teilnehmer reden.

7. Führen Sie die Teilnehmer zu Entscheidungen.

Legen sie als Moderator den Entscheidungsprozess offen, damit stärken sie den Meetingerfolg. Der Entscheidungsprozess kann folgende Arbeitsstufen enthalten:

- Definition des angestrebten Ziels und des Themas.
- Analyse der Problemstellung.
- Bestimmung welche Faktoren Einfluss nehmen und welche Auswirkungen diese haben.
- Bestimmung der Auswirkungen, wenn während des Meetings nichts entschieden wird.
- Suche nach Lösungsalternativen.
- Bewertung der erarbeiteten Alternativen.
- Zuordnung von verantwortlichen Personen für die Umsetzung von getroffenen Entscheidungen.

8. Fokussieren sie sich immer aufs Thema

Sie profitieren von einer sauberen Vorarbeit beim Einstieg. Die mit den anderen Teilnehmern formulierte Zielsetzung gibt ihnen immer die Möglichkeit nachzufragen, ob das gerade besprochene Thema zur Zielsetzung passt.

9. Achten sie auf konkrete Vereinbarungen.

Als Moderator sind sie gefordert drei wichtige Fragen zu beantworten:

- Wie kann das angestrebte Ziel erreicht werden?
- Welche konkreten Maßnahmen werden getroffen?
- Wer macht was bis wann?

Sie sollten diese so beantworten das jeder Teilnehmer das Meeting mit demselben Wissensstand verlässt.

10. Schließen Sie positiv ab.

Machen sie eine Feedbackrunde, das hilft um Meeting und Moderationsfähigkeiten zu verbessern. Sie wollen das die Teilnehmer das Meeting verlassen mit dem Vorsatz die besprochenen Maßnahmen in die Tat umzusetzen.

7.1 **Erfolgreich moderieren: Vorbereitung & Gesprächsverlauf**

Die Vorbereitung ist das wichtigste für eine erfolgreiche Moderation. Denn der Ablauf der Moderation entscheidet über Kommunikations- und Aufnahmebereitschaft der Teilnehmer. Als erster Schritt sollte man die Ziele des Meetings präzise definieren, es muss realistisch und umsetzbar sein. Außerdem sollte man gewährleisten das die Umsetzung überprüfbar ist. Es gibt einige Grundinformationen die man für eine gute Moderation benötigt:

- „Zusammensetzung und Größe der Gruppe (hierarchische).“(
<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)
- „personelle und thematische Konfliktherde.“(
<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)
- „den Kenntnisstand der einzelnen Teilnehmer.“
(<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)
- „seine eigene Rolle innerhalb der Gruppe – wurde er als Moderator von den Teilnehmern erwünscht?“(
<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)

Sehr wichtig ist unter anderem auch die perfekte Organisation des Meetings. Dazu gehört:

- „die Beschaffung aller notwendigen Hilfsmittel in ausreichender Zahl.“ (<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)
- „die Ausstattung des Raumes mit den notwendigen Utensilien einer Moderation (Stellwänden, Plakaten, Karten, verschiedenfarbigen Farbstiften etc.).“ (<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)
- „Eine Sitzordnung, die niemanden bevorzugt und die Kommunikation fördert.“ (<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)

Wichtig ist auch der Gesprächsverlauf und wie man diesen gestaltet. Sie sollten die ersten Minuten dazu nutzen sich als vertrauenswürdige und nicht beeinflussbare Person zu präsentieren, dadurch können sie schon einmal eventuelle Bedenken der Teilnehmer zerstreuen und mögliche Probleme früh lokalisieren.

7.2 Moderationstechniken

Es gibt verschiedene Moderationstechniken die helfen können ein Meeting zu leiten. „Die gängigste Methode der Moderation ist die sogenannte Metaplan-Technik: Der Moderator arbeitet mit großen, auf Stellwänden befestigten Plakaten, die jeweils einem Thema zugeordnet sind. Auf Karten oder in Form von Zurufen formulieren die Teilnehmer Vorschläge und Aspekte, die auf den Plakaten gesammelt, nach Themenbereichen, Zusammenhängen und Priorität sortiert und zu einer nachvollziehbaren Struktur zusammengefügt werden. Diesen Vorgang nennt man Clustern. Die Bewertung nach Priorität erfolgt über ein Selbstklebepunktesystem. Mit vorher in ihrer Bedeutung festgelegten Farben zeichnet der Moderator Zusammenhänge auf und kennzeichnet Gegensätze, z. B. mit dem Symbol eines Blitzes.“ (<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderationstechniken.php>)

7.3 Moderation – Das Ergebnis: Reflektiert betrachten

Wichtig ist das ganz am Ende, die Sachliche Präsentation der Ergebnisse in kurzer, verständlicher Form steht. Dafür fängt der Moderator mit einer knappen mündlichen Zusammenfassung der Ergebnisse an. Danach erhalten alle Teilnehmer des Meetings eine genaue Dokumentation des Entscheidungsprozesses in schriftlicher Form z. B. kann man den Teilnehmern Fotokopien der beschrifteten Plakate. Anschließend bekommt der Moderator Feedback zu seiner Arbeit, dabei reflektieren die Teilnehmer und der Moderator gemeinsam den Prozessverlauf. Aber auch den Teilnehmern bringt das Feedback etwas, es hilft ihnen das Ergebnis noch besser zu beurteilen. Zudem bezieht sich das Feedback auf die Gefühle des Moderators. „Sie äußern sich zu ihrer Akzeptanz, ihrer Motivation, Ihrem persönlichen Einsatz und letztlich auch zu ihrer

Zufriedenheit.“ (<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)

„Das Geheimnis einer guten Moderation liegt jedoch nicht nur in ihrem konkreten Ergebnis. Ein durch sie entstandenes konstruktives Gespräch, der kreative Austausch von Ideen, das Betrachten von Fakten aus einer neuen Perspektive und der sichtbare Fortschritt aufgrund eigener produktiver Leistung können neues Interesse und Lust am gemeinsamen Unternehmenserfolg wecken.“

(<https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/moderation-moderieren.php>)

8. Wie laufen Meetings ab? (Lars 1512)

8.1. Vorbereitung

Die Vorbereitung eines Meetings ist der wichtigste Punkt um das Meeting möglichst kurz, interessant und vor allem zielführend zu gestalten.

Hierbei ist es wichtig, dass nicht nur der Moderator angemessen vorbereitet ist, sondern im besten Fall auch noch alle Teilnehmer.

Daher sollte im Voraus geklärt werden, worum es in dem Meeting gehen soll, wer dazu eingeladen wird, wie lange das Meeting dauern wird und welches Ziel es verfolgen soll. So können die eingeladenen Teilnehmer schon im Voraus entscheiden, ob sie überhaupt an dem Meeting teilnehmen sollen. Diese Entscheidung sollte nicht nur getroffen werden, weil ein Meeting interessant oder auch nicht interessant ist, sondern vor allem danach gerichtet sein, ob der Teilnehmer etwas zum Meeting beitragen kann. Nur so kann die Gruppe der Teilnehmer möglichst klein gehalten werden, was wiederum die Produktivität des Meetings steigert.

Je nach Meeting kann auch überlegt werden ein Handout auszuteilen, damit die Teilnehmer auch während des Meetings stets über die Agenda informiert sind.

Die Themen des Meetings sollten nach Relevanz sortiert sein, damit das wichtigste zuerst abgeschlossen werden kann. Das sorgt dafür, dass die Aufmerksamkeit der Teilnehmer noch am höchsten ist und der Punkt bei Zeitüberschreitung trotzdem abgehakt werden kann.

Bei der Planung des Zeitrahmens im Voraus sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:²¹

1. Fakten Klären

²¹ Fridrich, Michael, 2015, Kommunikation: Optimaler Aufbau von Meetings und Konferenzen in Ihrem Unternehmen, Video, <https://www.youtube.com/watch?v=2M3Oo4-e-S8>, 10.10.2019

Alle Fakten die die Themen des Meetings betreffen sollten dem Moderator schon im Voraus bekannt sein.
Es ist seine Pflicht sich dieses Wissen anzueignen. Selbstverständlich kann er bei Fachfragen jedoch Experten hinzuziehen.

2. Alternativen entwickeln und bewerten

Wenn das Meeting zum Zweck hat, eine Lösung zu einem Ziel zu präsentieren, überlegen Sie sich auch alternative Möglichkeiten um auf diese bei deren Aufkommen im Meeting und bei deren Diskussion eingehen zu können.

3. Schlüssigkeit und Richtigkeit der Entscheidung Prüfen

Der Moderator sollte im Voraus prüfen, ob seine Argumentation logisch nachvollziehbar ist und sich eine zweite Meinung einholen um mögliche subjektive Fehler zu vermeiden.

8.1.2 Wahl der Teilnehmer²²

In einigen Fällen kann es von Nöten sein, die Teilnehmer selber auszuwählen und nicht nur einzuladen sondern zu bestimmen, wer an dem Meeting teilnehmen soll. Es ist wichtig die Gruppe möglichst klein zu halten um deren Produktivität zu gewährleisten. 3-10 Teilnehmer ist eine optimale Größe, damit jeder zu Wort kommt und das Meeting effizient voranschreiten kann.

Bei der Wahl der Teilnehmer muss darauf geachtet werden, welche Interessen Sie verfolgen, was sie vermutlich sagen werden, welche Einstellung sie haben, ob sie emotional betroffen sind, welche Erfahrungen die Teilnehmer haben und welche Informationen ihnen bereits bekannt sind oder welche Informationen sie noch brauchen.

Auf diese Weise können die Teilnehmer auf einander abgestimmt werden und das Konfliktpotenzial sowie mögliche Streits reduziert werden.

8.2. Einleitung

Die vollständige Einleitung sollte nur wenige Sätze beinhalten und macht daher nur einen kleinen Teil des Meetings aus. Sie dient nicht allein der Begrüßung der Teilnehmer, sondern soll auch einen Überblick über das kommende schaffen, sowie die Teilnehmer motivieren. Die Begrüßung ist natürlich dennoch ein wichtiger Bestandteil eines jeden Meetings und sollte stets am Anfang stehen. Zur Einleitung gehört auch die Vorstellung, in der sich der Moderator oder auch die Teilnehmer gegenseitig vorstellen. Es liegt im Anschluss in der Verantwortung des Moderators, das Thema des Meetings, dessen Relevanz und Ziel sowie die Tagesordnung festzulegen. Dabei sollte auch ein Zeitrahmen vorgegeben werden und im Zweifel geklärt werden, in welcher Art ein Protokoll geführt wird. Die vollständige Einleitung sollte nur wenige

²² Dr. Jürgen Fleig, Ziele des Meetings festlegen, <https://www.business-wissen.de/hb/meeting-vorbereiten-inhalte-teilnehmer-und-ablaufplan/>, 10.11.2019

Sätze beinhalten und macht daher nur einen kleinen Teil des Meetings aus. In der Praxis z.B. in unserem Unternehmen, finden die meisten Meetings in regelmäßigen Abständen, wie Wochen- oder Tagesmeetings statt. Hier sind es immer die selben Teilnehmer, die dieses Meeting schon dutzende Male besucht haben. Daher kann die Einleitung größtenteils wegfallen. Alle kennen sich, jeder weiß wie das Meeting ablaufen wird und über die Themen sind auch alle informiert.

8.3. Hauptziel

Meetings dienen zumeist der Klärung von Fragen oder dem simplen Informationsaustausch. In beiden Fällen wird jedoch ein klares Hauptziel in der Agenda genannt. Beide Fälle unterscheiden sich jedoch im Ablauf und der Durchführung, weshalb sie im Folgenden unterschieden werden. Wenn mehrere Ziele existieren, so sollte das wichtigste immer zuerst genannt werden. Sobald das Meeting länger als angedacht dauert oder generell die Konzentration nachlässt ist somit sichergestellt, dass zumindest der wichtigste Punkt abgearbeitet worden ist. Es sollte außerdem nie mehr als ein Hauptziel pro Meeting geben und nur wenige, wenn dann aber nahe am Hauptziel befindliche Unterpunkte.

8.3.1 Fragestellung

Ist das Hauptziel des Meetings die Klärung einer Frage, so sollten am Meeting nur jene teilnehmen, die zu deren Klärung beitragen können, also Vorwissen auf dem entsprechenden Gebiet haben.

Zu Beginn muss jedem klar sein, um welche Frage es sich handelt und im besten Fall hat jeder bereits eine Meinung zu dem Thema.

Die Fragestellung wird zu Beginn kurz wiedergegeben und möglichst genau auf den Punkt gebracht. Im Anschluss werden verschiedene Lösungsansätze vorgestellt und die Teilnehmer haben die Möglichkeit ihr Vorwissen zu vermitteln um alle Teilnehmer auf einen besseren Wissensstand anzuheben.

Im Anschluss kann dann, wenn das Meeting ausgereicht hat die Frage zu klären oder das Problem zu lösen, eine Antwort auf die Frage festgehalten werden oder eine Lösung für das Problem festgehalten werden.

In Meetings mit vielen Teilnehmern die sich untereinander vertraut sind, in welchen wichtige Themen besprochen werden die eine Lösung fordern ist es wichtig keine voreiligen Entscheidungen zu treffen. So kann wie z.B. in unserem Unternehmen jüngst geschehen eine Diskussion entstehen die schnell und emotional abläuft und dann ein evtl. Unüberlegtes Urteil fällt. Solche vermutlich übereilten Entscheidungen und Diskussionen haben in diesen Meetings, ausser sie sind explizit erwünscht, meistens keinen Platz und sollten nach Möglichkeit unterbunden werden.

Es besteht immer die Möglichkeit ein weiteres Meeting anzusetzen, in dem man dann, nach reichlicher Überlegung und mit kühlem Kopf, erneut diskutieren kann und möglicherweise ein anderes aber überlegteres Urteil fällen kann.

8.3.2 Informationssammlung

Handelt es sich bei dem Thema des Meetings um reine Informationssammlung so z.B. in Form eines Wochenmeetings und Austausch des Geschehenen, so ist zwar dieser Austausch das Ziel des Meetings, man verlässt dieses jedoch nicht mit einer Änderung oder geklärten Frage, sondern lediglich mit neuen Informationen.

In diesem Fall stellt jeder Teilnehmer kurz vor, was er die vergangene Woche gemacht hat und gleicht dies mit seinen Kollegen ab. So sind im Anschluss alle auf gleichem Stand und können die Arbeit der kommenden Woche besser aufteilen und sich gegenseitig Tipps und Verbesserungsvorschläge geben.

Am Ende sollte jeder in der Lage sein, Fragen über die Arbeit des anderen beantworten zu können und im Krankheitsfall dessen Arbeit weiterführen. Wichtig ist hier natürlich auch außerhalb des Meetings alles vernünftig zu protokollieren.

8.4. Rückfragen

Zum Schluss gibt es meist immer Fragen, entweder zum Besprochenen oder zum weiteren Vorgehen.

Laut Mark Toro, geschäftsführender Teilhaber der North American Properties – Atlanta: “If somebody says during a meeting, ‘We’ve got to get this lease signed,’ everybody knows what the follow-up question is going to be. I type the acronym so often in emails — “W.W.D.W.B.W.” — that my phone just auto-fills it.”²³

W.W.D.W.B.W. steht hier für: “Who will do what by when?”, also Wer wird wann was erledigen?

Mittels dieser Fragestellung wird sichergestellt, dass jedem bewusst ist, was das vorausgegangene Meeting zur Konsequenz hat und wie damit umzugehen ist. Es bleibt nicht nur die Information und das neue Wissen bestehen, sondern es gibt auch einen festen Zeitplan und eine klare Aufgabe, welche dafür sorgt, dass geplante umzusetzen und das in einem vorgegebenen Zeitrahmen.

Hat man bereits während des Meetings alles aufgeschrieben, was die Teilnehmer während des Meetings gesagt und angemerkt haben, am besten sichtbar für alle Teilnehmer an beispielsweise einem Whiteboard, macht das nicht nur die Klärung von Rückfragen einfacher, sondern erleichtert auch die Kommunikation im Nachgang des Meetings.

Noch besser, wenn Sie diese Informationen sammeln und den Teilnehmern im Nachgang übergeben können. So können auch noch nach Ende des Meetings

²³ Bryant, Adam: How to Run a More Effective Meeting, New York Times, <https://www.nytimes.com/guides/business/how-to-run-an-effective-meeting>, 30.09.2019

Rückfragen gestellt werden, an welche während des Meetings evtl. nicht gedacht wurde.²⁴

8.5. Ende

Genauso wichtig, wie pünktlich zu starten, ist es auch pünktlich zu beenden. Das Festsetzen eines Festen Endes, das vor allem auch durchgesetzt wird, sorgt dafür, dass die Agenda besser eingehalten wird und verhindert so „Off-Topic“-Themen. Auf diese Weise können alle Beteiligten pünktlich mit Ihrer Arbeit fortfahren und alle für das Meeting geplanten Agendapunkte sind bearbeitet.²⁵

Sollten jedoch, die Agenda erweiternde, Gedankenanstöße erwünscht sein, was durchaus dazu beitragen kann kreative Lösungsansätze zu erarbeiten, dann ist es von Nöten hierfür Zeit einzuplanen und diese im Zweifel als eigenständigen Punkt in der Agenda anzubringen. Setzt man diesen Punkt zusätzlich an das Ende des Meetings, ermöglicht es den Teilnehmern selbstständig zu entscheiden, ob diese zusätzlichen Punkte für sie interessant sind und ob sie zu dieser zusätzlichen Diskussion beitragen wollen und können.²⁶

9. Schlussteil

Abschließend kann man somit festhalten, dass Meetings ein wichtiger Aspekt der betrieblichen Kommunikation sind. Ohne diese ist eine Firma in ihrer Entwicklung eingeschränkt, jedoch können Meetings, wenn nicht richtig durchgeführt, viel unnötige Arbeitszeit verschwenden. Es ist effizienter ein einzelnes Meeting besser durchzuplanen, als viele kleinere unstrukturierte Meetings abzuhalten. Dabei sind Abläufe und Planung der Themen wichtig, sowie die Personen die daran teilnehmen.

²⁴ Vgl. Fußnote 26, Ziele des Meetings festlegen

²⁵ Bryant, Adam: How to Run a More Effective Meeting, New York Times, <https://www.nytimes.com/guides/business/how-to-run-an-effective-meeting>, 07.10.2019

²⁶ Davey, Liane: A Step-by-Step Guide to Structuring Better Meetings, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/04/a-step-by-step-guide-to-structuring-better-meetings>, 07.10.2019

10. Quellenverzeichnis

- 1- Vgl. Dr. Angermeier, Georg (19.01.2015): Besprechung. Projektmagazin. <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/besprechung> [23.09.2019]
- 2- Vgl. Onpulson (2016): Meeting. Onpulson Campus Verlag. <https://www.onpulson.de/lexikon/meeting/> [02.11.2019]
- 3- Wikipedia (2019): Besprechungen. Duden.de <https://de.wikipedia.org/wiki/Besprechung> [02.11.2019]
- 4- Vgl. Fußnote 2 Onpulson
- 5- Vgl. Fußnote 1 Dr. Angermeier
- 6- Unverständlicher Nachweis : nur in der früheren DDR; ansonsten mit anderem Bedeutungsinhalt: siehe Beratung. <https://de.wikipedia.org/wiki/Besprechung>
- 7- Vgl. Fußnote 6 Unverständlicher Nachweis
- 8- Detlef Müller-Bölling, Iris Ramme (1990): Informationstechniken und Kommunikationstechniken für Führungskräfte. S. 78 <https://de.wikipedia.org/wiki/Besprechung> [02.11.2019]
- 9- Vgl. und Zitiert Dr. Christian Zielke (2016): Meetings effizient durchführen. Business-wissen. <https://www.business-wissen.de/artikel/besprechung-meetings-effizient-durchfuehren/> [02.11.2019]
- 10- Vgl. Fußnote 9 Meetings effizient durchführen
- 11- Vgl. Fußnote 9 Meetings effizient durchführen
- 12- Vgl. Fußnote 9 Meetings effizient durchführen
- 13- Vgl. Fußnote 9 Meetings effizient durchführen
- 14- Dr. Jürgen Fleig (2017): Was den Erfolg eines Meetings ausmacht. Business-wissen. <https://www.business-wissen.de/hb/was-den-erfolg-eines-meetings-ausmacht/> [02.11.2019]
- 15- Vgl. <http://www.leaders-circle.at/bibliothek/tools/frei/besprechungen/besprechungsarten1.html>
- 16- S. Ebda.
- 17- <https://www.business-wissen.de/hb/anlass-des-meetings-klaeren/>
- 18- Meeting-Arten richtig unterscheiden, <https://symm.de/meeting-arten/>, 10.11.2019
- 19- Vgl. Fußnote 18, Meeting-Arten richtig unterscheiden
- 20- Vgl. Fußnote 18, Meeting-Arten richtig unterscheiden
- 21- Fridrich, Michael, 2015, Kommunikation: Optimaler Aufbau von Meetings und Konferenzen in Ihrem Unternehmen, Video, <https://www.youtube.com/watch?v=2M3Oo4-e-S8>, 10.10.2019
- 22- Dr. Jürgen Fleig, Ziele des Meetings festlegen, <https://www.business-wissen.de/hb/meeting-vorbereiten-inhalte-teilnehmer-und-ablaufplan/>, 10.11.2019
- 23- Bryant, Adam: How to Run a More Effective Meeting, New York Times, <https://www.nytimes.com/guides/business/how-to-run-an-effective-meeting>, 30.09.2019
- 24- Vgl. Fußnote 26, Ziele des Meetings festlegen
- 25- Bryant, Adam: How to Run a More Effective Meeting, New York Times, <https://www.nytimes.com/guides/business/how-to-run-an-effective-meeting>, 07.10.2019
- 26- Davey, Liane: A Step-by-Step Guide to Structuring Better Meetings, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/04/a-step-by-step-guide-to-structuring-better-meetings>, 07.10.2019