

Team- meetings

Das Original von
Authentisch.Chefin.Sein



ERFOLGREICH leiten

Eine Anleitung
im ersten
Führungsjob

MARIA HARDINGER

Management-Basics: Teammeetings erfolgreich leiten

Inhaltsverzeichnis

<u>1. SINN & VORPHASE.....</u>	<u>4</u>
1.1 FORMALE VORBEREITUNG	4
1.2 PERSÖNLICHE VORBEREITUNG	9
<u>2. WÄHREND DES MEETINGS</u>	<u>12</u>
2.1 UNMITTELBARE VORBEREITUNG AM TAG X	12
2.2 JETZT GEHT'S LOS	12
2.3 MEETING BEENDEN	15
2.4 WAS TUN, WENN ETWAS ANDERS LÄUFT ALS GEPLANT	15
<u>3. NACHBEREITUNG.....</u>	<u>18</u>
<u>4. CHECKLISTEN UND VORLAGEN</u>	<u>18</u>

Vorwort

Teammeetings sind ein sehr wichtiges Werkzeug im Führungsalltag. Und obwohl Meetings und Sitzungen im Führungsalltag weitverbreitet sind, rollen viele Menschen schon mit den Augen und rümpfen die Nase, wenn wieder ein Meeting ansteht. Häufig hört man Sätze wie „Da kommt eh nix dabei raus“, „Das hat nicht Hand und Fuß“, „Das ist morgen schon wieder vergessen“ und ähnliches. Dieses eBook richtet sich an junge Frauen, die sich gerade auf einen Führungsjob vorbereiten oder gerade „frischgebackene“ Chefin und Vorgesetzte geworden sind. Damit dir das nicht auch passiert und du nicht in die typischen Fallen einer frischgebackenen Führungskraft tapst, habe ich aus meiner eigenen Erfahrung das Wichtigste zusammengefasst und für dich dieses eBook verfasst. Im Anhang findest du die Beilage „Auf einen Blick: Teammeetings erfolgreich leiten“ – das ist die praktische einseitige Zusammenfassung für den Alltag sowie hilfreiche Vorlagen.

Weitere Infos findest du unter www.maria-hardinger.com oder auf meiner Fanpage <https://www.facebook.com/authentischchefinsein/>

Ich wünsche mir, dass die Inhalte hilfreich sind für dich und ganz viel Freude & Erfolg damit!



Mai 2017

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Schreibweise verwendet. Ich weise ausdrücklich darauf hin, dass stets Personen männlichen und weiblichen Geschlechts gleichermaßen gemeint sind.

1. Sinn & Vorphase

Teammeetings strukturieren den Arbeitsablauf und geben Prozesssicherheit für deine Mitarbeiter. Regelmäßige Besprechungssettings und standardisierte Abläufe bilden den Rahmen, um Aktuelles, Anliegen, Schwierigkeiten, ... etc. möglichst zeitnah zu besprechen und mit einer gemeinsamen Vereinbarung weiterzuarbeiten.

Zu Beginn steht die Frage nach dem Ziel und der Art des Meetings, denn demnach unterscheidet sich dann auch die sachliche Vorbereitung. Hierbei solltest du dir folgende Fragen stellen:

Was ist das Ziel des Meetings?

z.B. Information, Entscheidung, Entscheidungsvorbereitung, Brainstorming, Beschlussfassung etc.

Welche Art ist das Meeting?

hierarchieübergreifend oder –gleich, regelmäßig oder unregelmäßig

Rufe dir in Erinnerung, dass niemand gerne Zeit einfach nur „absitzt“ und überlege kritisch, ob ein Meeting überhaupt notwendig ist oder ob sich eine alternative Form des Austauschs anbietet: Telefonat, Videokonferenz, online Abstimmung, Rundmail etc. Wenn du dich entschieden hast, ein Meeting einzuberufen, startet die formale Vorbereitung.

1.1 Formale Vorbereitung

Was ist Ziel/Thema/Inhalt? Welchen Namen gibst du dem Meeting?

- Überlege dir, was deine Intention ist.
„Start with the end in mind“ ist ein hilfreicher Tipp, wann immer du etwas planen möchtest. Stell dir die Frage: Was soll am Ende herauskommen? Was wäre das optimale Ergebnis? Was ist dein Ziel? Das erleichtert dir viele nachfolgende Entscheidungen. Hilfreich können Überlegungen sein wie:
Geht es um Information → hier brauchst du ev. zusätzliche ausgerückte Unterlagen.

Geht es um eine Entscheidungsfindung? → hier könnten Beamer oder Flipchart hilfreich sein.

Geht es um ein Kick-Off Meeting? → du solltest die Sitzordnung überdenken.

- entscheide dich für einen Titel und Untertitel bzw. Sitzungsart

Eine Sitzung ist etwas anderes als ein Workshop, eine Besprechung oder ein Jour Fixe. Warum das wichtig ist? Alleine die Nennung der Sitzungsart weckt bei den Teilnehmern unterschiedliche Erwartungen. Bei einem Workshop ist für die Teilnehmer gleich ersichtlich, dass sie eingeladen sind, etwas beizutragen und mitzuarbeiten. Wenn du dir nicht sicher bist, frage bei deinem ersten Meeting deine Teilnehmer, welches Wort sie für diese Art von Besprechungen am besten geeignet findet! Wähle auch einen interessanten Titel! Vielleicht etwas Witziges, Kreatives, Widersprüchliches – deiner Phantasie sind keine Grenzen gesetzt 😊

- lege Tagesordnungspunkte fest

Schreibe pro Thema einen Tagesordnungspunkt in deine Agenda/Ablauf. Füge zum Ende einen Punkt „Allfälliges“ oder „Verschiedenes“ oder „Allgemeine Infos“ ein – damit stellst du sicher, dass dein Informationsfluss nicht nur top-down, also von der oberen zur unteren Hierarchie verläuft, sondern auch bottom-up also umgekehrt. Das lockert auf und bindet die Teilnehmer ein.

Rahmenbedingungen

- Räumlichkeit

Stelle vor dem Meeting folgende Überlegungen an, denn sie haben eine nicht zu unterschätzende Auswirkung auf das Arbeitsklima und den sogenannten „Wohlfühlfaktor“ und somit unmittelbar auf das Meetingergebnis.

Raumgröße: passe dies an die Teilnehmerzahl an. Ein zu großer Raum kann vorab für die Teilnehmer schon Zeichen von Überforderung sein. Reserviere/buche wenn notwendig den Raum. Achte auch auf Tageslicht.

Ausstattung: Benötigst du Beamer, Flipchart, Moderationskoffer,

Bestuhlung: Tische und Sessel können unterschiedlich angeordnet werden und erzeugen folgend unterschiedliche Stimmungen: ein Kreis stärkt das „Wir-Gefühl“, Sitzreihen sind für besonders viele Teilnehmer geeignet, eine U-Form wird häufig für reine Informationsveranstaltungen gewählt. Welche Sitzordnung

wählst du? Um zum Beispiel den Austausch zu fördern, kannst du gezielt hierarchieübergreifend arbeiten.



IDEE: Eine Idee kann sein, Meetings im Stehen abzuhalten (funktioniert nur bei einer begrenzten Zahl Teilnehmer). Damit sorgst du für Abwechslung, mehr Lebendigkeit und Kreativität, kürzere Dauer und vermehrten Austausch. Achte dabei aber auf körperliche Beeinträchtigungen um niemanden zu benachteiligen.

- **Verpflegung**

Bei längeren Meetings Sorge unbedingt für die entsprechende Verpflegung. Wenn du ein Tagesmeeting organisierst, frage vorher unbedingt Essenspräferenzen oder Allergien ab. Engagiere einen Caterer, den du schon kennst oder der gute Bewertungen hat oder schon lange auf dem Markt ist. Wenn du selbst für die Häppchen sorgst, wähle bewusst gesunde Alternativen: Fingerfood, Gemügesticks, Vollkornbrötchen, frische Aufstriche oder Säfte halten die Energie hoch!

- **Teilnehmer**

Die Auswahl der Teilnehmer ist ein zentraler Punkt bei deinen Vorbereitungen. Überlege daher:

Wer muss unbedingt teilnehmen: ohne wen ist eine Entscheidung nicht möglich, wer ist der Verantwortungsträger, wer ist unmittelbar von den Inhalten betroffen. Für die Teilnehmeranzahl gilt: „So wenig wie möglich – so viele wie nötig“.

Wer muss über die Inhalte oder Ergebnisse informiert werden: In welcher Management-Ebene bist du? Müssen Vorgesetzte, Kollegen aus anderen Abteilungen etc. über die Sitzung informiert werden? Wem gegenüber hast du eine Berichtspflicht? (Wenn du dir hier nicht sicher bist, frage das erste Mal deinen direkten Vorgesetzten und mach dir eine schriftliche Gesprächsnotiz!)

Teilnehmermix: Für bestimmte Meetings ist es sinnvoll, gezielt nur hierarchiegleiche oder hierarchieübergreifende Teilnehmer einzuladen. Willst du beispielsweise ein Brainstorming machen, haben sich sogenannte „Mix-Max“-Gruppen bewährt, d.h. dass du Leute aus unterschiedlichen Hierarchieebenen zusammenarbeiten lässt.

Vorbereitung: Überlege, ob von den Teilnehmern eine Vorarbeit zu leisten ist. Das kann sein, dass du ihnen „Einstimmungsfragen“ übermittelst oder sie erste Ideen oder schon konkrete Ausarbeitungen zum Meeting mitnehmen sollen.

- Datum, Uhrzeit und Dauer

Setze nach Möglichkeit Meetings eher am Vormittag an. Halte sie so kurz wie möglich, aber realistisch und kalkuliere Zeitpuffer für Unvorhergesehenes ein. Als Faustregel gilt die 60:20:20 Regel: Rechne 60% der Zeit für Inhalte, 20% für Unvorhergesehenes/Aktuelles, 20% für Soziale Aktivitäten. Wenn du bei der Terminfindung auf mehrere Vorgesetzte/Kollegen angewiesen bist, eignet sich ein online-Abstimmungstool für die Terminfindung. Hier kann ich dir <http://doodle.com/de/> empfehlen (kostenlos!). Dauern Meetings mehrere Stunden, lege spätestens nach 80-90 Minuten eine Pause ein. Wenn es sich bei deinem Meeting um regelmäßig wiederkehrende Meetings handelt (z.B. wöchentlicher Jour Fixe), kann die Dauer entsprechen kürzer geplant werden.

Einladung: Lade deine Teilnehmer rechtzeitig und schriftlich ein. Auf die Einladung gehören Titel, Datum, Ort, Dauer, Tagesordnungspunkte/Agenda, Teilnehmer. Weise darauf hin, dass du eine Antwort (Zu- oder Absage) erwartest. Am besten eignet sich hier die Einlade-Funktion von Outlook, da hier die Teilnehmer schon zu- bzw. absagen können.

- Transparenz und Nachhaltigkeit

Einer der wichtigsten Planungspunkte ist die Nachhaltigkeit von Meetings. Zu oft hört man den Satz „Außer Spesen nichts gewesen“ und das ist schade. Unbedingt notwendig ist daher die Führung eines Protokolls. Hier gibt es unterschiedliche Arten: Soll ein Ergebnisprotokoll verfasst werden (was wurde beschlossen?) oder ein Verlaufsprotokoll (wer hat was gesagt?). Damit das Protokoll den notwendigen Zweck erfüllt, ist es ratsam, eine Protokollvorlage zu nutzen. So hat es vom Layout her schon einen guten Wiedererkennungswert und die Teilnehmer finden sich beim Lesen schneller und leichter zurecht. Häufig ist es auch so, dass niemand gerne die Aufgabe des Protokollschreibers übernimmt. Teilst du jemanden ein und vergisst dann auf das Wechseln, macht das kein gutes Bild. Was tun? Das einfachste Mittel ist fragen ☺ Sage, dass es dir wichtig ist, dass es ein gutes Protokoll gibt und dass du eine faire Lösung anstrebst und frage, welche Vorschläge die Teilnehmer haben. Überlege auch

und lege fest, an wen das Protokoll ausgesendet wird, wo es ggf. gespeichert oder ausgedruckt abgelegt wird. Es muss für alle transparent und nachvollziehbar sein, wer diese Information erhält. Genauso wichtig ist es, die Zeit zu kalkulieren – in der Regel sollte das Protokoll 1-2 Tage nach dem Meeting fertiggestellt sein. Stelle sicher, dass auch Personen, die nicht am Meeting teilnehmen konnten und verhindert gewesen waren, Zugang zu den Informationen erhalten. Vor der Aussendung an einen möglicherweise größeren Personenkreis als jenen der aktiven Teilnehmer plane Zeit ein, in der du das Protokoll an die Teilnehmer aussendest und nochmal Gelegenheit gibst und fragst, ob sie noch etwas ergänzt haben möchten oder ob es ihrer Meinung nach vollständig ist. Schreibt jemand anderer als du das Protokoll, lege dir eine Erinnerung, wann du beim Protokollschreiber nachfragst, ob alles erledigt wurde.



TIPP: Eine Vorlage findest du im Anhang.

Maßnahmenplan: Die nächste Stolperfalle heißt „Verlaufen im Sand“ und ist der häufigste Grund, warum Meetings so oft einen schlechten Ruf haben. Eine gut strukturierte Maßnahmenliste hat viele Vorteile: sie befreit dich vom Druck des Umsetzens und holt alle Betroffenen in die Verantwortung, sie macht nachvollziehbar und transparent und sorgt für ein sachliches Zusammenarbeiten fern von persönlichen Befindlichkeiten, verbalen Angriffen oder Missverständnissen.



TIPP: Eine Vorlage findest du im Anhang.

1.2 Persönliche Vorbereitung

Klärung der eigenen Rolle

Führungskräfte nehmen ganz grundsätzlich eine wichtige Funktion in der Steuerung des Unternehmens ein. Besonders aber bei Meetings ist es besonders wichtig, sich vorab über die eigene Rolle klar zu werden – in der Fachsprache nennt man das Rollenklarheit. Warum das wichtig ist? Als Gastgeber Sorge für das körperliche Wohl; in Gedanken an die Maslow'sche Bedürfnispyramide stelle ich die Befriedigung der Bedürfnisse der untersten Ebene sicher (essen, trinken, Sicherheit, ...). Als Moderator habe ich keine inhaltlichen Präferenzen, ich bin neutral, ja sogar allparteilich. Das bedeutet nicht nur, dass mir jedes Ergebnis gleich „recht“ ist, ich Sorge auch dafür, dass jeder zu Wort kommt, deeskaliere bei Meinungsverschiedenheiten, visualisiere Gesprochenes etc. und stelle den Prozess sicher. Gleichzeitig ist es aber auch möglich, dass ich auch Teilnehmer bin. In dieser Rolle habe ich sehr wohl inhaltliche Präferenzen und möchte meinen Standpunkt vertreten. Wie bekommst du diese Anforderungen unter einen Hut? Entweder, du suchst dir einen externen Moderator für große Meetings oder du erklärst deine Rollen gleich ganz zu Beginn und rufst deine aktuelle Rolle bei jedem Tagesordnungspunkt erneut ins Gedächtnis.

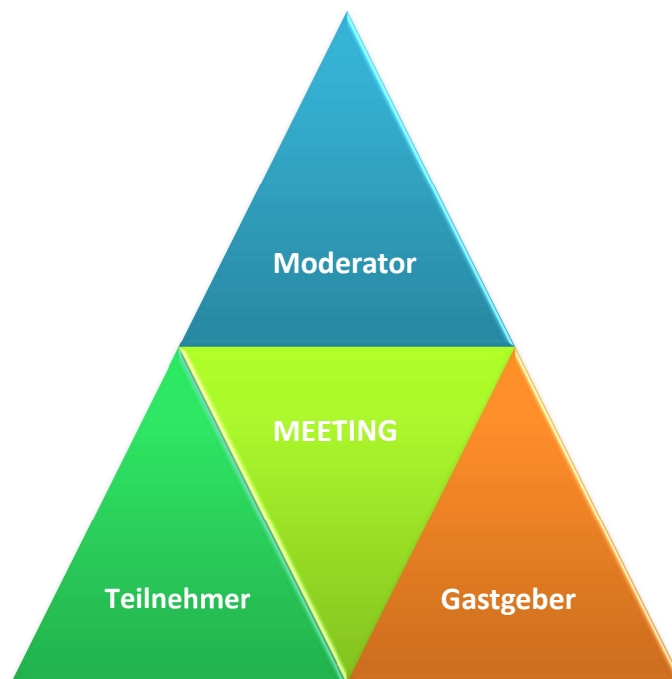


Abbildung 1 - Rollentrennung der Führungskraft

- Was sind konkrete Aufgaben eines Moderators?

Redezeit verteilen, Spielregeln einhalten: Wann spricht der Leiter und die anderen hören zu und wann werden alle Teilnehmer zu einer Diskussion oder einem Statement aufgefordert? Der Moderator darf auf die Einhaltung der Regeln verweisen (z.B. Handy klingelt).

Zeitplan einhalten: Wird die Zeit knapp, unbedingt rechtzeitig darauf hinweisen. Thema einleiten und einhalten

Kommt ein neues Thema, wird zuerst das alte mit einer kurzen Zusammenfassung abgeschlossen und in das neue eingeleitet. Damit ist offiziell dann ein Thema beendet. Schweifen die Teilnehmer in der Diskussion ab, führt der Moderator wieder auf den inhaltlichen Weg.

Visualisieren: Gesprochenes muss sichtbar gemacht werden (Flipchart, Beamer, etc....)

Emotionen, Widerstand: Wenn nicht mehr sachlich diskutiert wird oder die Diskussion eskaliert, greift der Moderator ein und benennt das, was gerade offensichtlich ist: „Offensichtlich wird dieser Punkt sehr kontrovers gesehen. Ich schlage vor, wir beenden die Diskussion jetzt, legen eine kurze Pause ein und fahren fort, wenn sich die Emotionen wieder beruhigt haben.“ Hab keine Angst davor, Dinge beim Namen zu nennen – sehr oft hilft allein das schon und nimmt Druck raus.

- persönliches Ziel

Neben dem inhaltlichen gibt es auch ein persönliches Ziel. Was ist das? Möchtest du Vertrauen in dich stärken, die Unternehmenskultur verändern o.ä. was sollen deine Zuhörer auf jeden Fall verstehen?

- persönliche inhaltliche Vorbereitung

Hast du alle notwendigen Zahlen, Daten und Fakten parat? Was sind die kritischen Punkte? Warum ist diese Situation jetzt aktuell (erkläre die Geschichte und Gründe dafür)? Wieso ist die neue Information für alle wichtig? Welche (Aus-)wirkungen hat deine Entscheidung/Marktveränderung/....? Schreibe dir Notizen auf wenn notwendig und stelle sicher, dass du für jeden deiner Zuhörer den Inhalt zu seinem Aufgabengebiet passend und verständlich erklären kannst. Überlege, welche Fragen auftauchen könnten und ob du sie beantworten kannst.

Wer sind Gewinner, wer Verlierer

Meist haben Neuigkeiten oder Ankündigungen direkte Auswirkungen auf die Teilnehmer, vor allem dann, wenn sie direkt aufgrund ihrer Tätigkeit/Position betroffen sind. Stell dir daher folgende Frage: „Wer ist von meiner Information direkt betroffen?“ Sei es durch mehr Einsatz weil ein wichtiger Auftrag hereinkommt, eine Änderung im Urlaubsplan, eine Verschiebung der Zuständigkeiten etc. somit gibt es meist „Gewinner“ und „Verlierer“. Es hat keinen Sinn, in diesem Fall etwas „schönzureden“, denn die „Verlierer“ wissen genau, was das für sie bedeutet. Überlege dir also vorher genau, (1) wer von deinen Informationen betroffen ist, (2) wie du das klar, kurz und unmissverständlich kommunizierst und (3) mit welchen Argumenten du die „Verlierer“ überzeugen kannst oder ihnen zumindest die Sachlage nachvollziehbar darstellst und sie ggf. auffängst. Wenn du vorab schon mit kritischen Meinungen oder Widerstand rechnest (beispielsweise aufgrund von vorangegangenen Meetings), macht es Sinn, diese kritischen Geister schon vorab zu dem heiklen Thema unter vier Augen zu befragen und ihre Meinung einzuholen. Meist handelt es sich nicht um pauschale „Schlechtmacher“, sondern um engagierte, kreative Köpfe auf deren Meinung du nicht verzichten solltest. Widerstand ist ein natürliches Phänomen und kann dir von enormem Nutzen sein, wenn du die Leute mit ins Boot holst und du ihre Meinung ernst nimmst.

Visualisiere die Situation

Wir kennen es aus dem Sport und dennoch wird die psychische Vorbereitung oftmals mit einem Lächeln abgetan. Ich sage dir, es ist enorm wichtig, wie du in ein Meeting gehst, als mit welcher Einstellung. Ich empfehle dir daher: Stell dir vor, wie die Situation sein wird: Wie wird der Raum beleuchtet sein? Wonach riecht es? Werden Getränke angeboten? Stehst oder sitzt du? Wie werden deine Rhetorik und Gestik sein? Wie dein Gesichtsausdruck? Was wird zu Ende passieren? Mit welchen Worten werden die Teilnehmer den Raum verlassen?

Unmittelbar vor Beginn hilft es, sich ein positives Mantra aufzusagen, das in der Gegenwart formuliert ist. Beispielsweise: Ich spreche sicher, ruhig und 100% selbstbewusst – und das immer wieder zu wiederholen.

- Let it go

Bereite dich gut vor und dann „Let it go“ im Sinne von: Vertraue auf DICH und DEINE Fähigkeiten und DEIN Gespür, die Situation im Meeting dann richtig einzuschätzen und zu handeln und den Prozess, dass das was passiert, das einzig richtige ist, was in diesem Moment passieren kann.

2. Während des Meetings

2.1 unmittelbare Vorbereitung am Tag X

Ist der Tag X dann gekommen, ist es superwichtig, dass du früh genug da bist. Plane also ausreichend Reservezeit für Anfahrt etc. ein. Prüfe, ob die Raumausstattung komplett ist: Flipchart, Getränke, ausreichend Stühle etc. und ob die vorhandene Technik funktioniert. Bei größeren Besprechungen gibt es meist einen Haustechniker – er ist für diesen Tag dein bester Freund 😊

2.2 Jetzt geht's los

Eröffnung

- Pünktlichkeit

Wenn du der Meetingleiter bist: Es ist ganz ganz wichtig, dass du pünktlich startest. Du wartest nicht. Auch nicht auf eine Führungskraft! Wähle einen Raum, in dem man nicht unbemerkt verspätet hereinkommen kann und das Ankommen wahrgenommen wird. Du sorgst dafür, dass es demjenigen unangenehm ist und – dass er beim nächsten Mal pünktlich ist. Die Unpünktlichkeit des Zu-Spät-Kommenden ist nicht nur eine Unhöflichkeit allen Pünktlichen gegenüber – auch das Warten von Vortragenden auf Einzelne ist eine Unhöflichkeit allen Pünktlichen gegenüber!

- Begrüßung

Eine ehrliche, emotionale und herzliche Begrüßung ist mehr wert als jede perfekte Vorbereitung! Ehrlich ☺ Nimm dir gerne deine Stichwortkarten zur Hand, entspanne deinen Gesichtsausdruck, atme einmal tief durch – und starte mit ruhiger, klarer, etwas tieferer Stimme und einem Lächeln auf den Lippen. Du kannst mit einer Anekdote beginnen, was dir z.B. auf dem Weg ins Büro passiert ist (nur wenn es stimmt natürlich) oder mit einer freudigen Nachricht oder einfach nur damit, dass du sagst, wie sehr du dich freust, dass ihr heute in dieser Runde zusammenkommt. Das erzeugt gleich eine positive Stimmung. Das ist wichtig, denn das Arbeitsklima hat wissenschaftlich bewiesen einen großen Einfluss auf das Ergebnis.

- Fahrplan und Route – Ablauf erklären

Ziel: Wo geht die Reise heute hin? Wieso sitzen wir alle hier? Wiederhole gleich zu Beginn, was der Grund des Zusammentreffens ist.

Rahmenbedingungen: Es ist ganz wichtig für die Teilnehmer gleich zu Beginn schon über den Verlauf des Meetings aufgeklärt zu werden. Gibt es Pausen – wann? Gibt es dort was zu essen? Das erscheint dir vielleicht kleinlich, aber deine Teilnehmer wissen das zu schätzen und diese Information gibt Struktur und Sicherheit.

Visualisiere: Sorge dafür, dass die Tagesordnungspunkte sichtbar sind und es während der gesamten Meetingdauer auch bleiben.

Spielregeln: Sollte es noch keine Regeln für Meetings dieser Art geben, ist es deine Aufgabe, diese jetzt festzulegen. Sprich an, ob alle einverstanden sind und ihr euch darauf einigen wollt, die Handys auszuschalten (ohne Ausnahme), dass jeder ausreden darf, dass ausdrücklich jeder eingeladen ist seine Meinung einzubringen, ob es einen Moderator gibt und dass alle verstehen, dass dieser auch unterbrechen darf etc.

- Protokoll

Ganz wichtig ist auch das Protokoll. Gibt es jemanden, der diese Aufgabe immer hat oder muss sie jedes Mal neu verteilt werden? Wie soll das Protokoll verfasst werden (stichwortartig, reines Ergebnisprotokoll, genaues Verlaufsprotokoll). Sorge dafür, dass die Punkte (siehe Vorbereitung z.B. wann wird es ausgeschickt, an wen usw.) hier für alle klar sind.

Tagesordnungspunkte bearbeiten

- Rückschau

Ging diesem Meeting heute schon ein Treffen voran? Dann ist dies dein erster Tagesordnungspunkt. Rufe ins Gedächtnis, was im letzten Meeting besprochen oder beschlossen wurde und wie der aktuelle Stand der Dinge ist. Somit erzeugst du auch gleich Verbindlichkeit, dass die Bemühungen eben „nicht im Sand verlaufen“.

- Aktuelle Tagesordnungspunkte der Agenda

Besprecht die aktuellen Punkte des heutigen Meetings. Sorge dafür (wenn du der Moderator bist oder bitte den Moderator), die Zeit einzuhalten.



IDEE: Eine Idee kann sein, einen sogenannten „Thementank“ einzuführen. Manchmal passiert es, dass während einer Diskussion noch andere Themen auftauchen, die auch wichtig sind, wo es auch noch etwas zu besprechen gibt, was aber aus Zeit- oder inhaltlichen Gründen jetzt nicht dazu passt. Damit die Wortmeldung nicht verlorenght, notiere sie auf einem Flipchart, das du „Thementank“ benennst.

Gleichgewicht: Es ist superwichtig, das Gleichgewicht zu halten. Also das Gleichgewicht zwischen aktiv und passiv, zwischen Vielrednern und ruhigeren Teilnehmern, zwischen Arbeitsphasen und Pausen, zwischen ernsten Themen und einer lustigen Auflockerung.

Entscheidungen sichtbar dokumentieren: Findet im Meeting ein Entscheidungsprozess statt, muss dieser dokumentiert werden. Dabei helfen dir Tools wie z.B. eine Entscheidungsmatrix. Hierbei werden sowohl die möglichen Optionen, die zur Wahl stehen, als auch die Kriterien, nach welchen die Optionen beurteilt werden sollen, von den Teilnehmern ausgearbeitet. Zusätzlich können die Kriterien prozentuell gewichtet werden.



TIPP: Eine Vorlage findest du im Anhang.

Häufig bedingen Entscheidungen auch weiteres Tätigwerden einiger. Beispielsweise werden bei einem klassischen Projekt Aufgaben verteilt, Projekte besprochen, nächste Schritte definiert. Um all das übersichtlich darzustellen, hilft dir ein Maßnahmenplan.



TIPP: Eine Vorlage findest du im Anhang.

2.3 Meeting beenden

- Zeitplan und Zusammenfassung

Beende ein Meeting pünktlich entsprechend Zeitplan – nichts ist schlimmer für die Teilnehmer, als wenn ein Meeting überzogen wird – du kannst in diesem Fall auch mit keinen guten Resultaten mehr rechnen, da die Teilnehmer gedanklich woanders sind. Wird die Zeit knapp, weise frühzeitig darauf hin! Fasse zu Ende zusammen, was heute diskutiert und beschlossen wurde.

- Bedanken

Bedanke dich ausdrücklich bei allen Beteiligten für die rege Teilnahme.

- Wie geht's weiter

Erkläre, was die nächsten Schritte sind, rufe das Protokoll in Erinnerung.

- Feedback

Bitte um Feedback zur Meetingorganisation und Struktur. Am einfachsten geht das mit einem „Stimmungsbarometer“, den du schriftlich machen kannst oder mit der sogenannten „Daumenabfrage“ und visualisierten Fragen.



TIPP: Eine Vorlage findest du im Anhang.

2.4 Was tun, wenn etwas anders läuft als geplant

- Essentielles hat Vorrang

Wenn die Gerüchteküche über z.B. eine mögliche Betriebsschließung oder Übernahme brodelt oder Missstimmung und Ärger in der Luft liegen oder du merkst, dass sich die Teilnehmer weigern, weiter zu arbeiten, gibt es nur eine Lösung: Sprich an, was Offensichtlich ist! Niemand kann und will sich über irgendwelche Fachthemen austauschen, wenn gerade etwas Größeres, Essentielles ungeklärt ist.

- Gruppendynamik

Wenn Menschen in einer Gruppe zusammenarbeiten, entwickelt sich eine eigene Dynamik. Das solltest du wissen. Folgende Tipps können dir helfen: Kennen sich die Teilnehmer untereinander oder ist eine Vorstellungsrunde notwendig? Bremse Vielredner und aktiviere Ruhige, z.B. „Ich nehme war, dass Sie sich sehr gut in diesem Thema auskennen, da Sie viele Details schildern. Ich muss ehrlich sagen, mir raucht der Kopf. Wenn Sie Ihr Anliegen in nur einem

Satz zusammenfassen müssen, wie wäre der?“ Oder „[Erster Teil gleich]. Sehen das alle so?“.

- Langeweile, Langatmigkeit

Wähle eine andere Form der Präsentation oder der Diskussion. Leite die neue Methode ein, etwa so „Ich habe den Eindruck, die Diskussion ist gerade etwas langweilig und wir drehen uns im Kreis. Sehen Sie das auch so? Gut. Ich hätte da einen Vorschlag, damit wir gezielt weiterarbeiten können. Das ist ein Experiment, wozu ich Sie sehr gerne einladen möchte. Sind sie interessiert und offen und würden sich auf etwas Neues einlassen?“. So stellst du sicher, dass du dann keine „Verweigerer“ hast, und kannst verschiedene Methoden ausprobieren: Rollenspiel, Advocatus Diaboli,

- Nonverbale Signale

Achte auch immer auf nonverbale Signale. Sie sind unmissverständlicher Ausdruck der aktuellen Stimmung. Gähnen die Leute? Werden Sie unruhig und rutschen auf ihren Stühlen hin und her? Vielleicht ist eine Pause notwendig oder frische Luft.

- Dinge laufen schief

Du bist extra früh aufgestanden, hast alles tipitopi vorbereitet und dann lässt dich die Technik im Stich? Wie gut, dass du Stichwortkarten vorbereitet hast 😊 Immer wieder laufen Dinge schief, der Beamer gibt den Geist auf, die Flipchartstifte schreiben nicht oder ähnliches. „Keep calm“ lautet das Motto. Was du am besten machst? Du sagst es einfach, machst vielleicht einen kleinen Witz daraus, suchst selbst vorab schon nach Alternativen oder fragst deine Teilnehmer „Ok, offensichtlich gibt es heute kein Mikrofon und keinen Beamer. Welche Idee haben Sie, was könnten wir jetzt machen?“.

- Tagesordnungspunkte werden zeitlich nicht geschafft

Wenn geplante Inhalte nicht geschafft werden, nicht unter den Tisch kehren, sondern ansprechen, offiziell vertagen und gleich einen neuen Termin vereinbaren wann oder was sinnvoll wäre wie man das Thema besprechen könnte.

- Pausen aushalten
Oft werden man selbst und die Teilnehmer in einem Meeting durchgehend beschallt. Manchmal kann es guttun, einfach mal eine Redepause einzuhalten.... einen Satz wirken zu lassen... und zu warten ☺ Manchmal braucht Denken Ruhe.
- Wenn die Teilnehmer zu ruhig sind
Du hast vier Möglichkeiten: (1) Du bittest allgemein in der Runde um aktivere Teilnahme und erklärst nochmal, warum ihr eigentlich zusammengekommen seid und wieso die Personen, die da sind, zum Meeting eingeladen wurden; (2) du forderst die Teilnehmer (der Reihe nach) namentlich auf, sich einzubringen; (3) du wählst eine schriftliche Methode, also verteilst Kärtchen und bittest um Stellungnahme zum aktuellen Diskussionspunkt und liest die Kärtchen dann vor und pinnst sie an eine Wand und lädst anschließend zur gemeinsamen Diskussion; (4) du gehst weg von vergangenheitsorientierter und oft rechtfertigender Begründung hin zu einem lösungsorientierten Ansatz und stellst offene Fragen, sogenannte W-Fragen: Wie können wir...., Welche Option schlagen Sie vor...., Was ist Ihre Meinung...., Wer wäre dafür am besten geeignet...., Wann würden Sie....?
- Wenn du das Gefühl hast, da „ist was im Busch“
Du sagst ganz offen, dass du überrascht bist, dass sich die Teilnehmer nicht beteiligen und fragst, was der Grund dafür ist. Manchmal ist es nämlich auch so, dass wir meinen, es müsse doch diskutiert werden, aber es gibt etwas „hinter den Kulissen“, von dem wir keine Kenntnis haben. Widerstand, also in diesem Fall das Nicht-Mitarbeiten, kann dir also einen wichtigen Hinweis geben, dass da „noch etwas im Busch ist“. Frage dich also: Was ist das Gute daran, dass gerade niemand etwas sagt?

Wann solltest du ein Meeting unbedingt abbrechen

Es ist ärgerlich, aber manchmal muss ein Meeting abgebrochen werden. Das kannst du, wenn du der Meetingleiter bist. Bist du ein Teilnehmer, kannst du deine begründeten Einwände vorbringen. Folgende Gründe können Anlass für einen Abbruch sein: Es gibt keine Agenda (wenn niemand weiß, worum es geht, wo ist dann der Sinn), der Großteil der Teilnehmer kommt zu spät, die Teilnehmer sind nicht

vorbereitet wie vereinbart, man dreht sich zu lange im Kreis und es kommt zu keinem Ergebnis.

3. Nachbereitung

Nach einem Meeting ist vor einem Meeting. Nutze die Zeit direkt im Anschluss und schreib dir deine Gedanken auf und lasse das Meeting vor deinem inneren Auge noch einmal Revue passieren: Was lief gut? Was würdest du anders machen, wenn du dasselbe Meeting noch einmal leiten würdest? Konnte die Zeitplanung eingehalten werden? Waren die „richtigen“ Teilnehmer da (Entscheidungsträger)? Schreibe alles auf! Notiere auch deine inhaltlichen Gedanken, die du jetzt schon für das nächste Meeting hast.

4. Checklisten und Vorlagen

Nachfolgend findest du die Checkliste „Auf einen Blick: Teammeetings erfolgreich leiten“ sowie weitere Vorlagen

CHECKLISTE

Auf einen Blick: Teammeetings erfolgreich leiten

VORPHASE

- Ziel und Art des Meetings festlegen
- Meeting notwendig?

VORBEREITUNG

- Meetingtitel und Tagesordnungspunkte festlegen
- Rahmenbedingungen

Raum, Verpflegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> persönliche Vorbereitung	
Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	Rollenklarheit	<input type="checkbox"/>
Termin, Zeitplan, Dauer	<input type="checkbox"/>	eigene Ziele	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit/Protokoll	<input type="checkbox"/>	Gewinner-Verlierer	<input type="checkbox"/>
		Visualisieren	<input type="checkbox"/>
- Einladung aussenden

WÄHREND DES MEETINGS

- letzte Vorbereitungen am Tag X
- Eröffnung

Pünktlichkeit	<input type="checkbox"/>
herzliche Begrüßung	<input type="checkbox"/>
Ablauf erklären	<input type="checkbox"/>
Spielregeln klären	<input type="checkbox"/>
Protokoll	<input type="checkbox"/>
- Agenda

Rückschau	<input type="checkbox"/>
Prozess, Entscheidung visualisieren	<input type="checkbox"/>
Thementank	<input type="checkbox"/>
Zeitplan im Auge	<input type="checkbox"/>
Zusammenfassen/Strukturieren	<input type="checkbox"/>
Maßnahmenplan	<input type="checkbox"/>
- Ende

Zusammenfassung der Ergebnisse	<input type="checkbox"/>
Bedanken	<input type="checkbox"/>
nächste Schritte	<input type="checkbox"/>
Feedback	<input type="checkbox"/>
- was tun wenn es anders läuft und abbrechen

NACHBEREITUNG

- Gespräch reflektieren
- Gedankliche Planung des nächsten Meetings

Vorlage Protokoll

Ort:	Start: Ende:	Datum:
Abteilung:		
Titel:		
Teilnehmer:		entschuldigt:

AGENDA

1. abc
2. xyz

TOP	Inhalt	Ergebnis	Zeit

ENTSCHEIDUNGEN

1. abc
2. xyz

Unterschrift: _____

Unterschrift: _____

Vorlage Maßnahmenplan

Projekt:	
Ziel des Plans:	Datum:
Beteiligte:	entschuldigt:

WAS Aufgabe	WER Verantwortlicher	BIS WANN Zeitplan	Ansprechpartner

Vorlage Entscheidungsmatrix

Projekt:	
Entscheidung:	Datum:
Stimmberechtigte:	entschuldigt:

	Option 1	Option 2	Option 3
Kriterium 1			
Kriterium 2			
Kriterium 3			

ENTSCHEIDUNGEN

1. abc
2. xyz

Unterschrift: _____

Unterschrift: _____

Feedbackformular

Inhalt	1	2	3	4	5
Gliederung und Aufbau					
Seminardauer im Verhältnis zum Inhalt					

Unterlagen	1	2	3	4	5
Struktur					
Verständlichkeit					

	1	2	3	4	5
Gesamteindruck					

Was fanden Sie TOP?

Was wäre für das nächste Mal Ihr TIP?

Was möchten Sie uns noch mitteilen?

Impressum

Information gem. § 5 Abs. 1 E-Commerce-Gesetz sowie gem. § 24 Mediengesetz
Maria Hardinger Unternehmensberatung
Sackgasse 6/7
8700 Leoben

Kontakt:

Telefon: 00436645414556
E-Mail: info@maria-hardinger.com
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a Umsatzsteuergesetz: ATU68450348

Aufsichtsbehörde:

Bezirkshauptmannschaft Leoben
Berufsbezeichnung: Unternehmensberatung einschließlich der Unternehmensorganisation
Zuständige Kammer: Wirtschaftskammer Steiermark, Unternehmensberatung/Informationstechnologie
Verliehen durch: Österreich
Es gelten folgende berufsrechtliche Regelungen: österreichische Gewerbeordnung

Verantwortlich für den Inhalt nach § 55 Abs. 2 RStV:

Mag. (FH) Maria Hardinger, MSc
Sackgasse 6/7
8700 Leoben

Hinweis auf EU-Streitschlichtung

Die Europäische Kommission stellt eine Plattform zur Online-Streitbeilegung (OS) bereit:

<http://ec.europa.eu/consumers/odr>

Unsere E-Mail-Adresse finden sie oben im Impressum.

Urheberrecht

Dieses eBook unterliegt dem österreichischen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtes bedürfen der schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Autors bzw. Erstellers.

Downloads und Kopien dieses eBook sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit die Inhalte im eBook nicht vom Betreiber erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet.

Insbesondere werden Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Inhalte umgehend entfernen.