

Jochem Kießling-Sonntag

Besprechungs- Management

**Meetings,
Sitzungen und
Konferenzen effektiv gestalten**

Cornelsen

INHALTSVERZEICHNIS

TEIL A VORBEREITUNG

i	Schlanke Besprechungen - ein Plädoyer für die Selbstverständlichkeit	11
	Besprechung, Meeting, Sitzung... - Wie wollen wir unser Treffen nennen?....	17
	Was wir mit dem Treffen erreichen wollen und können - Zielbestimmung . . .	22
3-1	Der Rahmen: Grenzen und Spielräume bei der Themenbearbeitung.	22
3.2	Informationsaustausch, Lösungssuche, Entscheidungsfindung - zentrale Zielarten in Besprechungen.	25
3.2.1	<i>Die Besprechung zum Informationsaustausch.</i>	26
3.2.2	<i>Die Besprechung zur Lösungssuche.</i>	27
3.2.3	<i>Die Besprechung zur Entscheidungsfindung.</i>	28
3.2.4	<i>Informationsgewinnung, Lösungssuche und Entscheidungsfindung als Dreischritt der Problembearbeitung</i>	30
3-3	Ziele konkret und überprüfbar formulieren.	31
3.3.1	<i>Der Nutzen von Zielen in der Besprechungspraxis.</i>	32
3-3-2	<i>Die SMART-Formel für Zielformulierungen.</i>	33

3.4	Jenseits harter Ziele: Weitere wichtige Funktionen von Besprechungen.	35
3.4.1	<i>Kontakte pflegen</i>	35
3.4.2	<i>Den Gruppenprozess fördern.</i>	37
3.4.3	<i>Die Motivation steigern.</i>	39
3.5	Wann man auf eine Besprechung verzichten sollte.	41
4	Die Tagesordnung.	43
4.1	Die Agenda als Auftragsbasis für den externen Moderator.	44
4.2	Bestandteile der Tagesordnung.	45
4.3	Prozess der Erstellung der Tagesordnung.	48
4.4	Von der Tagesordnung zum Drehbuch für die Moderation.	49
4.5	Die Form der Einladung.	51
5	Bestimmung des Teilnehmerkreises: Wen sollte man zur Besprechung einladen?.	52
6	Organisatorisches.	56
6.1	Die Wahl des Besprechungsortes.	56
6.2	Anforderungen an den Besprechungsraum.	57
6.3	Die Sitzordnung.	58
6.4	Checkliste zur Vorbereitung von Meetings, Sitzungen, Konferenzen.	62

TEIL B DURCHFÜHRUNG

1	Die Steuerung des Besprechungsablaufs.67	4.2	Die Philosophie des „Flip Charting“.	111
1.1	Der Einstieg	67	4.3	Arbeits- und Visualisierungstechniken für Gruppen.	112
1.2	Die Klärung von Themen, Zielen und organisatorischen Fragen.	70	4.3.1	<i>Einstieg</i>	113
1.3	Themenbearbeitung.	72		• <i>Stimmungsbarometer</i>	113
1.4	Zusammenfassung der Ergebnisse - Maßnahmen	74		• <i>Auftragsdreieck</i>	114
1.5	Der Ausstieg.	76	4.3.2	<i>Problemorientierung schaffen - Visualisierte Thesen und Skalafragen (Einpunktfrage)</i>	116
2	Das „Wie“ der Besprechungssteuerung - Besprechungsleitung als Moderationsaufgabe.79	4.3.3	<i>Themen sammeln</i>	117
2.1	Das Wort erteilen.	79		• <i>Zuruffrage</i>	117
2.2	Fragen stellen.	81		• <i>Kartenfrage</i>	118
2.3	Aktiv zuhören.	87	4.3.4	<i>Themen gewichten und auswählen - Mehrpunkt-Gewichtungsfrage</i>	121
2.4	Äußerungen reformulieren, Zusammenfassungen einbringen	88	4.3.5	<i>Lösungen finden</i>	
2.5	Fokuswechsel anbieten.	90		• <i>Fischgrat-Diagramm (Ursache-Wirkungs-Diagramm)</i>	122
2.6	Reframing.	91		• <i>Kleingruppen-Szenario</i>	124
2.7	Taktvolles Bremsen.	93		• <i>Brainstorming</i>	125
2.8	Blitzlicht-Runden.	95		• <i>Mind Mapping</i>	127
				• <i>Morphologische Matrix</i>	128
3	Struktur anbieten.96	4.3.6	<i>Lösungen bewerten - Entscheidungsmatrix</i>	130
3.1	Problemlösungsmethodik	97	4.3.7	<i>Maßnahmen vereinbaren und Ergebnisse sichern - Maßnahmenplan</i>	131
3.2	Arbeitsphasen in der Workshop-Moderation.	99	4.3.8	<i>Ausstieg - Besprechungs-Feedback</i>	133
4	Visualisierungen und Einzeltechniken zur Prozessunterstützung.101	4.4	Spielregeln für Besprechungen.	135
4.1	Medien in der Besprechung ..	103	5	Rollen und Haltung des Besprechungsleiters.137
4.1.1	<i>Flipchart</i>	103	5.1	Die Führungskraft als Besprechungsleiter.	138
4.1.2	<i>Pinnwand und Moderationsmaterialien</i>	105	5.2	Ein gleichgestellter Teamkollege als Besprechungsleiter..	139
4.1.3	<i>Overhead-Projektor und Beamer</i>	107			

5.3	Ein externer Moderator als Besprechungsleiter.	140
5.4	Die neutrale und wert- schätzende Haltung des Moderators.	142
6	Die Steuerung des Gruppenprozesses.	144
6.1	Vier Ebenen der Gruppen- kommunikation.	144
6.1.1	<i>Erste Ebene: Inhalte.</i>	145
6.1.2	<i>Zweite Ebene: Das Procedere</i>	146
6.1.3	<i>Dritte Ebene: Beziehungen....</i>	147
6.1.4	<i>Vierte Ebene: Die Individuen ..</i>	149
6.2	Besprechungsleitung als Teamentwicklung.	152
6.2.1	<i>Phasen der Teamentwicklung..</i>	152
6.2.2	<i>Hilfestellungen durch den Moderator.</i>	154
7	Statt einer Teilnehmer- Typologie.	156
7.1	Vom Wert abgesicherter typologischer Verfahren.	156
7.2	Herausforderndes Verhalten meistern.	157
8	Konfliktklärung	160
8.1	Anzeichen von Konflikt- dynamiken - Konflikt- verläufe.	160
8.2	Aktive Konfliktmoderation ...	163

TEIL C NACHBEREITUNG

1	Das Protokoll	166
1.1	Die Rolle des Protokollführenden.	166
1.2	Bestandteile des Protokolls..	167
1.3	Protokollstandard und -formular.	168
1.4	Fotoprotokoll.	168
2	Unterstützung der Umsetzung.	170
	Fragebogen: Auswertung unserer Besprechungspraxis.	174
	Literatur.	176
	Stichwortverzeichnis.	178