

# Meetings – was dort wirklich abläuft ...

Claus von Kutzschenbach, September 2011

veröffentlicht als Serie in [www.wirtschaft-suedwest.de](http://www.wirtschaft-suedwest.de)

## Inhalt Meeting-Serie

- (1) Was im Meeting wirklich abläuft ..... 1
  - (2) Die 7-Worte-Regel gegen Vielredner ..... 3
  - (3) Störer und andere Abweichler ..... 5
  - (4) Längere Meetings gekonnt aufmischen ..... 6
  - (5) Diskussionen abkürzen, Ergebnis einleiten ..... 7
  - (6) Ende gut, alles gut: Professionelles Finale ..... 8
- 

## Meeting-Serie (1): Was im Meeting wirklich abläuft

Zum Start dieser kleinen Serie über Meetings die Grundsatzfrage: Warum brauchen wir Meetings? Weil wir Herdentiere sind und uns hin und wieder persönlich treffen und beschnuppern müssen, um als Familie oder Team die volle Leistung einer Gruppe zu aktivieren und positives WIR-Gefühl zu entwickeln.

Protest! Die meisten Meetings sind öde und schrecken ab! Ja, weiß ich. Leider.

Meetings misslingen, weil dieses biologisch-archaische Meeting-Motiv von Meeting-Moderatoren nicht begriffen oder nicht beherrscht wird. Es gibt drei wesentlichen Erfolgskriterien für Meetings:

### **1) Aktualisierung der Hackordnung / Herstellen von Harmonie**

Wenn eine Gruppe zusammenkommt, strukturiert sie sich erst einmal: Wer ist der Chef, wer die Nummer zwei, die Nummer drei und sofort bis zum Rang Nummer sieben. Zumindest unter Männern läuft die Aktualisierung der Hackordnung bis in die siebte Stelle. In Diskussionsblasen mit vielen offenen oder versteckten Angriffen und entsprechenden Verteidigungsparaden, bis alle (!) ihre Positionen gefunden haben. Das ist notwendig. Ohne klare Positionierung können Männer als Horde nicht funktionieren.

Das befremdet die mehr individualistisch eingestellten Frauen: Natürlich spielt auch bei ihnen die Position in der Gruppe eine große Rolle. Aber diese Rang-Ordnung läuft viel sublimier ab, nach außen abgeschirmt durch den Wohlfühl-Schleier von Harmonie und Sympathie und wird im Business vom Wunsch getragen, schnell und sachlich eine Lösung zu finden. – Männer dagegen können nur sachlich, wenn sie zuvor wissen, wer was zu sagen hat ... (aber das hatten wir schon).

Die Aktualisierung der Hackordnung findet immer statt – egal wie oft sich eine Gruppe trifft. Abgekürzt wird sie nur, wenn der Moderator der Gruppe schnell akzeptiert wird, sich durchsetzt und indirekt den Teilnehmenden die Positionen zuweist.

## 2) Gruppe erbringt Leistung

Steht die Hackordnung, beginnt der Leistungsprozess der Gruppe: Neue Ideen werden vorgebracht, Entscheidungen vorbereitet und getroffen. Allerdings bietet genau das wieder neue Angriffsflächen.

Größte Gefahr und Falle für den Moderator: Er wird selbst angegriffen und fühlt sich gezwungen, den Anlass des Meetings oder einzelne Themenstellungen zu verteidigen. Bloß nicht! Sobald der Moderator in die Diskussion einbezogen wird oder gar Rechtfertigungsversuche startet, hat er schon verloren: Er ist dann Teil des Streits und kann nicht mehr über den Dingen stehen und steuern.

## 3) Bedürfnis nach positivem WIR-Gefühl

Nehmen wir mal an, bis dahin ist alles gut gegangen. Dann ist es Aufgabe des Moderators, nicht nur das gute Ergebnis des Meetings zu loben, sondern auch noch einmal deutlich auf das gute Klima und die guten Vorschläge aus dem Team (WIR!) hinzuweisen. Gute Meetings erkennt man daran, dass nach dem Ende des Meetings nicht alle sofort wieder zu ihren Arbeitsplätzen zurückkehren, sondern noch eine kurze Zeit beisammensitzen und sich noch ein wenig unterhalten.

### Der wahre Erfolgsfaktor eines Meetings

Und jetzt wird deutlich: Der wahre Erfolgsfaktor des Meetings ist der Moderator. Solange er den Überblick hat und wie ein fähiger Schiedsrichter Fouls durchsetzungsstark ahndet und auf Einhaltung der vorgegebenen Zeiten achtet, wird das Meeting zum Erfolg. Sobald er sich in die Diskussion hineinziehen lässt oder als Chef das Meeting zur Plattform für seine eigene Herrlichkeit missbraucht, kann das Team weder Leistung entwickeln noch WIR-Gefühl.

Wie Sie als Moderator oder Vortragender in einem Meeting die klassischen Fallen umgehen, lesen Sie in den nächsten Folgen dieser Meeting-Serie.

-----

Claus von Kutzschenbach ist Managementberater und -Trainer in Wiesbaden, Buchautor (z.B.: „Frauen – Männer – Management“) und wurde im Jahr 2010 Präsident des BDV e.V. – Der Berufsverband für Trauer, Berater und Coaches. Adresse: [www.cvk-consulting.de](http://www.cvk-consulting.de)

-----

## Meeting-Serie (2): Die 7-Worte-Regel gegen Vielredner

Jedes Meeting ist eine Bühne. Das nutzt der Vielredner gnadenlos aus. In seinem Vortrag, aber auch in Unterbrechungen anderer. Klare Sache: So ein Gehabe fällt in das in Teil (1) der Meeting-Serie beschriebene Hackordnungsgerangel.

Als Moderator haben Sie nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, Vielredner zu unterbrechen. Fordern Sie sie auf, ihre Sache jetzt in einem Satz mit genau sieben Worten zusammenzufassen. Begründung eins: Die bereits in Anspruch genommene Zeit. Begründung zwei: „Ich sehe, dass ihnen

jetzt kaum noch jemand in der Gruppe folgen kann“. Die erste Begründung beeindruckt Vielredner vermutlich wenig, dafür die zweite umso mehr.

Als wirksam hat sich auch erwiesen, Vielredner auf ihre fachliche/berufliche Spezialkompetenz hinzuweisen und sie aufzufordern jetzt nur aus dieser Sicht einen Kommentar oder eine Beurteilung (wieder mit genau sieben Worten) abzugeben. Als ausgesprochener Fachmann will keiner den eben ausgesprochenen/verliehenen Expertenruf verlieren. Also wird er sich eher kurz fassen.

Und was hat es mit diesen magischen sieben Worten auf sich? Nichts. Es sind genügend Worte, um einen guten Satz zu bilden und wenig genug, um schnell nachzählen zu können. Und natürlich: Die Zahl Sieben hat was Magisches – jeder vermutet darin mehr als simplen Pragmatismus ...

Und was, wenn Sie nicht Moderator sind und Ihnen der Vielredner allmählich auf die Nerven geht? Schwierig. Denn wenn Sie den Vielredner emotional aufgeladen direkt angreifen, greifen Sie automatisch auch den Moderator an, der den Vielredner ja reden lässt. Dann müssen Sie in Kauf nehmen, entweder selbst als Störer vom Moderator (und der schweigenden Gruppe) betrachtet zu werden oder sie putschen und nehmen dem Moderator mit Billigung der schweigenden Gruppe erfolgreich seinen Job weg. Zumindest vorübergehend.

Bessere Lösung: Sie rufen den Moderator um Hilfe an – Sie würden allmählich nicht mehr folgen können und bitten darum, dass der Moderator den Vielsprecher um eine Zusammenfassung ersucht. Damit bleibt der Moderator vor Gesichtsverlust verschont. Einen Hinweis auf die Zeit dagegen ist schon wieder ein Angriff auf den Moderator, der offensichtlich nicht in der Lage ist, die Diskussion in zeitlich richtigen Bahnen zu lenken.

Nächste Folge: Störer und andere Abweichler

-----

Claus von Kutzschenbach ist Managementberater und -Trainer in Wiesbaden, Buchautor (z.B.: „Frauen – Männer – Management“) und wurde im Jahr 2010 Präsident des BDV e.V. – Der Berufsverband für Trauner, Berater und Coaches. Adresse: [www.cvk-consulting.de](http://www.cvk-consulting.de)

-----

## Meeting-Serie (3): Störer und andere Abweichler

Wenn jemand im Meeting vehement eine andere Meinung vertritt, stört das zunächst. Klar: Als Moderator/in wollen Sie das Meeting schnell und einvernehmlich zum Ergebnis führen. Und dann dieser eine Typ – immer hat er etwas dagegen zu setzen.

Analysieren wir: Der Störer (nennen wir ihn mal so) hat

- a) eine grundsätzlich negative Einstellung gegen Alles und verhält sich trotzig,
- b) eine deutlich abweichende Ansicht,
- c) schweigt lange und erklärt sich dann mit dem Ergebnis nicht einverstanden.

So werden Sie als Moderator/in mit abweichendem Verhalten Einzelner fertig:

### **Grundsätzlich negative Einstellung**

Schlechtes Benehmen einfach übersehen, Wortmeldungen des Störers berücksichtigen, bei emotionalen Äußerungen nachfragen: „Wie darf ich das jetzt genau verstehen?“ „Wie soll ich jetzt Ihre Äußerung protokollieren?“ – Wenn es gar nicht anders geht: „Herr Störer, ich mache Sie darauf aufmerksam, dass Sie durch Ihr Verhalten das Meeting stören, bitte unterlassen Sie das“. Wenn auch das noch nicht hilft, Störer aus dem Meeting verweisen oder Meeting abbrechen.

Wichtig: Begegnen Sie dem Störer ernst und vermeiden Sie auf jeden Fall Ihrerseits abfällige Bemerkungen oder Ironie. Sonst besteht schnell die Gefahr, dass der Störer die ganze Gruppe auf seine Seite zieht.

Bitte vermeiden Sie, herausbekommen zu wollen, was den Störer zu seinem Verhalten motiviert. Vielleicht fühlt er sich übergangen, vielleicht hat er grundsätzlich eine negative Einstellung oder Stress mit seinem Chef, seiner Frau, seinen Kindern ... Man weiß es nicht – und es ist auch nicht notwendig, das zu wissen. Wichtig ist lediglich, dass er sein Verhalten in Ihrer Gegenwart ändert.

### **Abweichler**

Wenn jemand im Meeting eigenartige Ansichten vertritt, dann stört das zwar, aber er ist kein Störer. Letztendlich verliert dieser Typ gegen die Mehrheitsmeinung und wird zum Buhmann, aber deswegen ist er noch lange kein Loser. Manchmal liegen solche Typen mit ihren Einschätzungen sogar richtig: Allgemeines Teamkuscheln und Harmoniebedürfnis vernebeln schnell den Blick auf die wirklichen Erfolgsfaktoren oder Risiken. Also: Ernst nehmen, seine Aussagen protokollieren und eindringlich noch einmal in die Runde fragen, ob die abweichende Meinung wirklich völlig abweicht, oder ob da nicht doch das eine oder andere zu bedenken sei.

### **Schweiger**

Wenn jemand im Meeting grundsätzlich schweigt, ist er entweder sehr introvertiert, oder ihm passt etwas nicht. Doch spätestens, wenn Sie zu den einzelnen Punkten Kommentare aller einholen, muss sich auch der Schweiger äußern. Wenn er das tut, kann er auch das Endergebnis nicht mehr verhindern.

Und je nachdem, wie sich der Schweiger bei den einzelnen Punkten äußert, wissen Sie, ob er zur Kategorie heimlicher Störer/schüchterner Abweichler gehört – oder einfach keine dezidierte Meinung zu einem bestimmten Thema hat. Merke: Meeting ist nicht Kindergarten, wo alle (pädagogisch wertvoll) mitmachen dürfen (sollen), bei einem Meeting geht es um Ergebnisse.

-----

Claus von Kutzschenbach ist Managementberater und -Trainer in Wiesbaden, Buchautor (z.B.: „Frauen – Männer – Management“) und wurde im Jahr 2010 Präsident des BDV e.V. – Der Berufsverband für Trauner, Berater und Coaches. Adresse: [www.cvk-consulting.de](http://www.cvk-consulting.de)

## Meeting-Serie (4): Längere Meetings gekonnt aufmischen

Früher war im Meeting die Nervosität der Raucher das Pausen-Signal. Heute rauchen weniger. Als Pausen-Signal stattdessen die wachsende Nervosität von E-Mail-Nutzern zu beobachten, ist dank der I-Phones auch vorbei: Entweder das Teil wird (heimlich) im Meeting benutzt oder diese Spezies ist schon nach fünf Minuten nervös.

Also auf die Uhr schauen und Pausen machen. Alle 45 Minuten etwa. Dabei Fenster öffnen. Nicht, damit neuer Sauerstoff hereinkommt (erstickt ist noch niemand), sondern dass die ausgeatmete Luft der Teilnehmenden abzieht. Die nämlich macht müde.

Gut sind Streckübungen in der Pause. Sie bringen den Kreislauf in Schwung. Nun ist das aber so eine Sache, Streckübungen höheren Vorgesetzten im Meeting zu empfehlen. Tipp: Strecken Sie sich einfach mal selbst – und beobachten Sie, ob die anderen mitmachen.

Besser, wenn Sie Langeweile und Konzentrationsschwächen gar nicht erst zulassen. Dazu drei Tipps:

- (1) Flipchart-Skizze** statt/zusätzlich zur Powerpoint Präsentation: Wer am Flipchart Zusammenhänge blitzschnell und ohne Rücksicht auf Schönheit skizziert, der animiert(!) live. Da schaut jeder hin – und wenn auch nur, um dann über das Gekrakel abzulästern: Hallo wach! Aber bitte selten einsetzen, der Oberlehrer früher an der Tafel hat auch gelangweilt.
- (2) Vorher Handouts** austeilen und im Vortrag die Teilnehmenden bitten, jetzt mal eine Passage im Handout genau anzusehen. Das erfordert Bewegung und neue Konzentration.
- (3) Persönliche Story** einbauen (wenn die Story kurz ist): „Da fällt mir gerade ein, genau das habe ich jetzt ... erlebt ...“ Warum: Menschen interessiert kaum etwas so sehr wie Pleiten, Pech und Pannen. Nicht schön, aber hilfreich.

Was Sie zur Aktivierung der Teilnehmenden bitte vermeiden:

Ohne Vorwarnung einzelne Zuhörer ansprechen: Das ist unfair. Denn die oder der befindet sich vielleicht gerade im inneren Stand-by-modus und antwortet entweder unwillig, gestört – oder mit einer fröhlichen Selbstdarstellung. Alle anderen wechseln sofort in den „Alarm-Modus“. Sie denken nur noch daran, wie sie Moderatoren-Angriffe noch schlagfertiger parieren ...

Vor der Gruppe hin und her zu wandern oder den Zuhörern zu nahe zu kommen, bzw. gar zwischen den Zuhörern hindurch zu gehen: Da können die Zuhörenden buchstäblich schwer folgen und das Unterschreiten der Redner-Zuhörer-Mindestdistanz wirkt als Bedrohung. Klar sind die Zuhörenden dann wach. Aber aus einem anderen Grund als dem, den Inhalten zu folgen ...

-----

Claus von Kutzschenbach ist Managementberater und -Trainer in Wiesbaden, Buchautor (z.B.: „Frauen – Männer – Management“) und wurde im Jahr 2010 Präsident des BDV e.V. – Der Berufsverband für Trauner, Berater und Coaches. Adresse: [www.cvk-consulting.de](http://www.cvk-consulting.de)

## Meeting-Serie (5): Diskussionen abkürzen, Ergebnis einleiten

Bevor in Meetings die „Man-könnte-Phase“ in die „Ich-tue-Phase“ wechselt, dauert es oft lang.

Manchmal kommt es gar nicht zu einem Ergebnis, weil die Diskussionen nicht enden wollen.

Achtung: Diskussionen im Meeting sind Indiz für einen andauernden Hackordnungs-Prozess (siehe Meeting-Serie, Teil 1: „Was im Meeting wirklich abläuft“).

Nun hat man uns aber gelehrt, dass Diskussionen gut und Demokratie ohne Diskussion geradezu undenkbar sei. Ja. Aber irgendwann ist Schluss der Debatte und dann wird abgestimmt.

Und vertrackt, immer, wenn Sie als Moderator meinen, endlich wäre der Zeitpunkt zur Abstimmung gekommen, packt einer den rhetorischen Grundsatzhammer aus: „Das sollte erst einmal grundsätzlich definiert werden!“ – Und dann geht nichts mehr, bzw. die Diskussion beginnt erneut.

Tipp für Ihre Reaktion: „Das können wir gern machen. Gleichzeitig haben wir schon viele Pro- und Contra-Argumente. Die will ich jetzt notieren, damit sie uns nicht verloren gehen.“ Dann stehen Sie auf, ziehen einen senkrechten Strich auf einem Flipchart und listen links und rechts davon die Pro- und Contra-Argumente in Stichworten auf (oder lassen Sie das jemand anderen tun, während Sie weiter moderieren).

Unterbinden Sie ab sofort jede Diskussion: Wenn jemand anderer Meinung ist als der Vorredner, unterbrechen Sie ihn: „Ich brauche nur Ihr Pro- oder Contra-Stichwort ...“ Oder Sie schreiben stillschweigend einen Begriff aus dem Wortbeitrag des Diskutanten an die Flipchart, fragen „Ist das so richtig? – Dann der nächste ...“

Wenn eine oder mehrere Flipchart-Blätter mit Pro- und Contra-Begriffen voll beschrieben sind, kommt die Frage: „Was sehen Sie, welches Ergebnis zeichnet sich jetzt ab?“ Und dann: „Welchen Schritt müssen wir jetzt konsequenterweise tun, damit wir unser Meeting mit einem guten Ergebnis beenden?“ – Nun ja, und damit haben Sie normalerweise tatsächlich ein gutes Ergebnis erreicht. Mag sein, dass der eine oder die andere immer noch diskutieren will – aber die Mehrheit dürfte jetzt davon genug haben und Stühle scharrend den Wunsch nach einem schnellen Meeting-Ende äußern.

-----

Claus von Kutzschenbach ist Managementberater und -Trainer in Wiesbaden, Buchautor (z.B.: „Frauen – Männer – Management“) und wurde im Jahr 2010 Präsident des BDV e.V. – Der Berufsverband für Trauner, Berater und Coaches. Adresse: [www.cvk-consulting.de](http://www.cvk-consulting.de)

-----

## Meeting-Serie (6): Ende gut, alles gut – professionelles Finale!

Das Meeting ist die Königsdisziplin des Führens. Denn im Meeting hat der Moderator (oder Chef) alle Projektmitarbeiter (sein gesamtes Team) beieinander, Einzelabsprachen werden überflüssig. Zudem bildet sich im Meeting die Gruppenstruktur immer wieder neu (bzw. stabilisiert sich), jeder ist an der

Erarbeitung von Ergebnissen beteiligt und gute Meetings sind die Grundlage der Teambildung und des WIR-Gefühls (siehe auch Teil 1 dieser Serie: „Was in Meetings wirklich abläuft“).

„Gute Meetings“, wohlgemerkt. Und da werden leider oft die besten Chancen in der Schlussminute verspielt: Der Moderator vergisst zu sagen, dass dieses ein gutes Meeting war.

Wenn der Moderator nicht sagt, dass das Meeting gut war, dann hat man als Teilnehmender vielleicht nur ein vages Gefühl „war ganz o.k.“. Aber weiter denkt man darüber nicht nach.

Finale Aufgabe des Moderators ist es also, das Meeting am Schluss zu bewerten. Das bleibt haften und zwingt alle, ihrerseits über das Meeting nachzudenken. Mit der Konsequenz, sich beim nächsten Mal wieder so diszipliniert zu verhalten oder bei schlechter Bewertung mehr Disziplin zu zeigen.

Aber bei der Bewertung nicht lobhudeln, sondern Klartext: Menschen bauen nur dann Vertrauen auf, wenn sie die Aussage des Moderators/Chefs positiv mit der eigenen Einschätzung abgleichen können – oder eine andere zumindest nachvollziehen können. Das falsche Wort am Schluss programmiert sofort den Misserfolg des nächsten Meetings.

Und noch ein Wort ganz zum Schluss: Mit der Bewertung des Meetings erfolgt indirekt ja auch eine Bewertung des Teams, das am Meeting teilgenommen hat. Könnte man das nicht auch direkt ...?

Ja, man soll sogar. Denn so sprechen Sie noch einmal das Team als Ganzes an (Teambildung!): „Macht Spaß mit diesem Team, wir sind gut vorangekommen“. Oder „Im Vergleich zu anderen Gruppen, waren wir richtig gut“. Oder „So gute Ergebnisse in so kurzer Zeit – das sollen uns andere erst einmal nachmachen“. Achtung: Die beiden letzten Bemerkungen sind wettbewerbsorientiert, das empfiehlt sich mehr für eine Männerrunde. Das Pendant für eine mehr weiblich besetzte Runde: „Ich freue mich über das gute gegenseitige Verständnis und die Harmonie in diesem Team ...“

Klartext bei nicht so guten Meetings: „Also heute waren wir alle nicht sehr bei der Sache, das hat uns alle Zeit und Energie gekostet. Das nächste Mal wird's besser. Da bin ich ganz sicher. Danke, dass Sie da waren ...“

Und ich dafür danke Ihnen an dieser Stelle auch!

-----

Claus von Kutzschenbach ist Managementberater und -Trainer in Wiesbaden, Buchautor (z.B.: „Frauen – Männer – Management“) und wurde im Jahr 2010 Präsident des BDV e.V. – Der Berufsverband für Trauner, Berater und Coaches. Adresse: [www.cvk-consulting.de](http://www.cvk-consulting.de)