



Martin Hartmann, Alexander Zoll, Rüdiger Funk  
**Mini-Handbuch Meetings leiten**  
Besprechungen, Arbeitstreffen, Telefonmeetings  
und Videokonferenzen souverän vorbereiten und durchführen

ISBN 978-3-407-36633-7 (Print)  
ISBN 978-3-407-29040-3 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-407-29180-6 E-Book (epub)

© 2017 Beltz Verlag · Weinheim und Basel  
[www.beltz.de](http://www.beltz.de)

## Inhaltsverzeichnis

Ziele einer Besprechung: Welche Ziele sind möglich?	S. 1
Besprechung: Ausformulierung der konkreten Ziele	S. 2
Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Wer nimmt teil?	S. 3
Raum, Technik und Ausstattung: Was lohnt das Nachdenken?	S. 5
Einladung zum Meeting: Woran ist zu denken?	S. 7
Störungen in Meetings: eine erste Annäherung (mehr davon im Buch)	S. 9

**BELTZ**

Beltz Verlag · Weinheim und Basel · [www.beltz.de](http://www.beltz.de)



### Ziele einer Besprechung: Welche Ziele sind möglich?

ZIELE MIT DEN TEILNEHMENDEN ERREICHEN	
Besprechung am .....	.....
TOP .....	.....
.....	
Welches der folgenden Ziele (auch mehrere) möchte ich erreichen?	
<input type="checkbox"/> Die Anwesenden sollen durch die Leiterin oder durch einen Dritten unmittelbar informiert werden. Kompetenz der Gruppe ☺ ☹ Motivation der Gruppe ☺ ☹	
<input type="checkbox"/> In der gesamten Gruppe sollen zum Thema alle verfügbaren Informationen, Meinungen, Einstellungen ausgetauscht werden. Dabei sollen offene Fragen geklärt werden. Kompetenz der Gruppe ☺ ☹ Motivation der Gruppe ☺ ☹	
<input type="checkbox"/> Ein Problem oder eine bestimmte Situation soll aufgedeckt, erkannt, beschrieben und aufbereitet werden. Kompetenz der Gruppe ☺ ☹ Motivation der Gruppe ☺ ☹	
<input type="checkbox"/> Zu einer bestimmten Fragestellung soll unter allen Teilnehmern eine gemeinsame Position entwickelt, es soll Konsens hergestellt werden. Kompetenz der Gruppe ☺ ☹ Motivation der Gruppe ☺ ☹	
<input type="checkbox"/> Für ein Problem (oder Situation, Frage) sollen Lösungsvorschläge oder Ideen entwickelt, diskutiert, beschrieben und aufbereitet, eine Entscheidung vorbereitet werden. Kompetenz der Gruppe ☺ ☹ Motivation der Gruppe ☺ ☹	
<input type="checkbox"/> Zur Lösung eines Problems, zur Klärung einer Situation, für eine bestimmte Fragestellung soll eine konkrete Maßnahme entschieden, festgelegt, verabschiedet werden. Kompetenz der Gruppe ☺ ☹ Motivation der Gruppe ☺ ☹	
<input type="checkbox"/> Für eine anstehende Aufgabe sollen Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Termine abgesprochen, koordiniert und vereinbart werden (Aktionsplan). Kompetenz der Gruppe ☺ ☹ Motivation der Gruppe ☺ ☹	
<input type="checkbox"/> Es soll ein Wirgefühl, Zugehörigkeitsgefühl, positive Stimmung, guter Teamgeist erzeugt werden. Kompetenz der Gruppe ☺ ☹ Motivation der Gruppe ☺ ☹	



### Ziele einer Besprechung: Ausformulierung der konkreten Ziele

AUSFORMULIEREN DER ZIELE		
Besprechung am: ..... 1. Worum geht es in der Sitzung? Wie lautet mein TOP? 2. Wenn ich an meinen Auftrag, meine eigenen Interessen und an die Gruppe denke, möchte ich bei diesem TOP:		
Informieren	Ein Ergebnis erarbeiten	Eine Vereinbarung oder Entscheidung treffen
Informieren Informationen austauschen	Problem beschreiben und analysieren Lösungsvorschläge entwickeln, aufbereiten, Entscheidungsvorlage vorbereiten Konsens herstellen	Entscheidungen treffen Umsetzungspläne verabschieden Maßnahmen koordinieren



3. Daraus folgt für das Ziel beziehungsweise die Ziele meines TOP: Am Ende der Sitzung haben wir

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Wer nimmt Teil?

DIE AUSWAHL DER TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER
Besprechung am: .....
Themen und Ziele: ..... ..... .....
Wenn ich an Themen und Ziele denke: Wer kann fachlich besonders viel zu einzelnen Themen beitragen? ..... .....
Wer kann bis zum Besprechungstermin wichtige inhaltliche Fragen klären und die Ergebnisse in der Sitzung präsentieren? ..... .....
Wer wird mein Besprechungsziel engagiert und überzeugend unterstützen? ..... .....
Wer ist bei der späteren Umsetzung der getroffenen Entscheidungen wichtig, sollte also auch schon bei deren Zustandekommen beteiligt sein? ..... .....
Wer ist von möglichen Entscheidungen besonders betroffen, sollte in der Besprechung also ausreichend zu Wort kommen? ..... .....
Wer vertritt am deutlichsten die Meinung wichtiger Gruppen in unserer Organisation und kann deren Standpunkt vertreten und verständlich vermitteln? ..... .....



Wer verfügt über gute Methodenkompetenz und verhält sich in Besprechungen besonders zielorientiert?

.....  
.....

Wer verhält sich in Besprechungen ausgleichend und konfliktdämpfend?

.....  
.....

Wer vertritt in Besprechungen unbequeme Positionen auf eine Art und Weise, die den inhaltlichen Arbeitsprozess fördert?

.....  
.....

Wer trägt in problematischen Entscheidungssituationen dazu bei, dass kreative Lösungen gefunden werden, die zu einer Win-win-Situation führen?

.....  
.....

Mit wem verstehe ich mich als Leiterin in Besprechungen besonders gut, mit wem arbeite ich immer wieder gern zusammen?

.....  
.....

Wem würde ich mit der Einladung zu dieser Besprechung eine Freude, einen Gefallen oder guten Dienst erweisen?

.....  
.....

Wer repräsentiert beispielsweise eine Minderheit, die bei diesem Thema eine abweichende Haltung vertritt, und die jedoch für das langfristige Gelingen des Projekts wichtig ist? Und wer tut dies zudem auf eine wertschätzende sachbezogene Art?

.....  
.....

Wen möchte ich auf keinen, aber auch auf gar keinen Fall bei dieser Besprechung dabei haben?

.....  
.....



## Raum, Technik und Ausstattung: Was lohnt das Nachdenken?

CHECKLISTE RAUMPLANUNG, TECHNIK UND AUSSTATTUNG		
Besprechung am: .....		
<b>Wie beurteilen Sie den Raum für die geplante Besprechung?</b>		
	Gewährleistet	Es gibt Einschränkungen
Ist der Raum groß genug, um sich frei darin zu bewegen (Daumenregel: ungefähr fünf Quadratmeter pro Teilnehmer)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausreichende Helligkeit vorhanden (wenn möglich Tageslicht)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdunkelungsmöglichkeiten für den Einsatz eines Beamers vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruhige Atmosphäre, keine Lärmbelästigung?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raumtemperatur regelbar, Belüftung komfortabel?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bequeme, zum konzentrierten Arbeiten einladende Sitzgelegenheiten?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist der Raum für die gesamte Dauer der Besprechung verfügbar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noch zu treffende Maßnahmen: ..... ..... .....		

Wie beurteilen Sie die Technik für die geplante Besprechung?		
	Gewährleistet	Noch zu besorgen
Beamer, Laptop, Monitor (Ton!) samt Anschlüsse vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pinnwände, Moderationsmaterial (Stifte, Karten ...) vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flipchart, Papier und Stifte vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Möglichst neue Stifte unterschiedlicher Farben für Flipchart und Whiteboard vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unterlagen, Schreibpapier, Stifte für Teilnehmer und Gäste vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smartphone für die Protokollierung von Flipcharts und Plakaten vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noch zu treffende Maßnahmen: ..... ..... .....		

<b>Der Mensch lebt nicht von geistiger Anstrengung allein!</b>		
	Gewährleistet	Noch zu besorgen
Kaffee, Tee, Kaltgetränke, Geschirr, Gläser, Flaschenöffner vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obst, Kekse oder Ähnliches vorhanden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventuelle Bewirtung in der Mittagspause vorgesehen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zum erfolgreichen Abschluss des Tages: Sekt, Selters oder Milch vorgesehen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommen auch die letzten beiden Raucher unseres Konzerns auf ihre Kosten, ohne die anderen zu stören?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noch zu treffende Maßnahmen: ..... ..... .....		



## Einladung zum Meeting: Woran ist zu denken?

CHECKLISTE EINLADUNG ZUM MEETING		
Besprechung am: .....		
In die Einladung an die Teilnehmer aufzunehmen:		
	Steht fest, kann aufge- führt werden	Muss ich noch über- denken /aus- formulieren
Termin der Besprechung/Datum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beginn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voraussichtliches Ende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ort, Raum, Erreichbarkeit, Parkmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besprechungsleitung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gäste (auch bei zeitweiser Teilnahme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Thema der Besprechung oder Tagesordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele der Besprechung oder der einzelnen TOP (Tipp: Formulieren Sie Inhalt und Ziel eines jeden TOP so, dass die Teilnehmer genau wissen, was am Ende des TOP erreicht werden muss und was von den Teilnehmern selbst erwartet wird.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinweise auf Vorabmaterial mit Begründung für dessen Einsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinweise, warum und wie sich auf bestimmte Punkte vorbereiten ist (wichtig für Personen, mit denen ein aktiver Part abgesprochen wurde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bitte um Teilnahmebestätigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinweise zur Kleiderordnung (wenn notwendig)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Möglicherweise einige Sätze, die zur sorgfältigen Vorbereitung motivieren könnten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eventuell einige Sätze, die dazu führen, dass die Eingeladenen sich auf die Sitzung freuen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noch zu treffende Maßnahmen: .....		

CHECKLISTE UNTERLAGEN		
Wenn Sie sich entscheiden, an die Teilnehmer zur Vorbereitung Unterlagen zu verschicken, dann sollten Sie Folgendes beachten:		
	Gewährleistet	Muss ich noch tätig werden
Diese sollen nicht sehr umfangreich sein, sonst liest sie keiner (ca. zwei bis vier Seiten).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist wichtig, diese nicht allzu lange vor der Besprechung verschickt werden, sonst werden sie erst einmal beiseitegelegt und dann vergessen (also etwa ein bis zwei Wochen vorher).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Allerdings sollten die Unterlagen nicht allzu knapp vor der Besprechung verschickt oder verteilt werden, sonst kommt keiner dazu, sie zu lesen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie sollten sich überlegen, wie Sie Ihre Teilnehmer motivieren können, diese Unterlagen zu lesen. Leitfrage: »Welchen Nutzen bringt die Lektüre?«	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie können sich letztlich doch noch einmal kritisch prüfen, ob die Unterlagen vorher verschickt werden müssen oder ob es nicht andere Möglichkeiten der inhaltlichen Vorbereitung auf die Sitzung gibt: Telefonate, Business-Lunch, Kurzpräsentation zu Beginn der Sitzung und anderes mehr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Achten Sie darauf, dass diese möglichst lesefreundlich gestaltet sind: Übersichten, Schaubilder, Grafiken, Stichworte, Bilder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noch zu treffende Maßnahmen: .....		



## Störungen in Meetings: eine erste Annäherung (mehr davon im Buch)

### »IST DOCH ALLES QUATSCH HIER!«

Wie würden Sie sich, liebe Leserin und lieber Leser, selbst einschätzen. Wie reagieren Sie normalerweise bei einem plötzlich und laut ausgerufenen »Ist doch alles Quatsch hier!«? Wo liegt Ihre persönliche, über Jahre hinweg gelernte erste spontane Reaktion? Wichtig: Versuchen Sie, sich so selbstkritisch wie möglich auf die Schliche zu kommen.

»Ist doch alles Quatsch hier!« löst bei mir spontan aus:

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7 ----- 8 ----- 9 ----- 10  
☹️👎👎👎 ☺️👍👍

Hier nun einige Anregungen für die Weiterarbeit:

O Wenn Sie jetzt einmal an die Besprechungsleiterinnen und -leiter denken, die Sie persönlich sehr bewundern, die Sie als für sich vorbildlich kennengelernt haben – wie werden diese bei dem Einwurf »Ist doch alles Quatsch hier!« reagieren?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7 ----- 8 ----- 9 ----- 10  
☹️👎👎👎 ☺️👍👍

Wie reagieren diese anders als Sie?

.....  
.....  
.....

O Und wenn Sie an möglichst viele bisher erlebte Besprechungen in Ihrem Berufsleben denken: Welche Besprechungsleiterinnen und -leiter kennen Sie, deren Reaktion sehr weit links oder sehr weit rechts liegen würde? Wie unterscheidet sich deren Verhalten in Konflikten?

Was würden Sie vom Verhalten der anderen gern übernehmen?

.....  
.....  
.....

Was würden Sie vom Verhalten der anderen eher vermeiden?

.....  
.....  
.....