Meeting-Kultur

Besser besprechen

Öde Meetings? Ausufernde Besprechungen? Kennt jeder. Doch heißt das natürlich nicht, dass schlechte Meetings ein hinzunehmendes Übel wären. Wie Besprechungen zielführend verlaufen, zeigen Amazon und Google. Die beiden Internet-Giganten haben ihre Meeting-Kultur geändert, um sich als Unternehmen voranzubringen. Und sie beweisen: Die Regeln für gute Besprechungen sind eigentlich ganz einfach.

Preview:

- **Vorbilder in der Besprechungspraxis:** Wie Amazon und Google ihre Meetings verbessert haben
- **Meeting-Maximen:** Nach welchen zehn Regeln Meetingleiter für ebenso effektive wie effiziente Meetings sorgen
- **Balance im Dialog:** Wie der Leiter den ausgewogenen Austausch sicherstellt
- **Abgabe der Moderation:** Wann ein Dritter die Besprechung leiten sollte
- **Introvertierte Teilnehmer:** Wie bei Amazon auch die Stillen zum Mitmachen bewegt werden
- **Abseitige Diskussionen:** Über den Umgang mit undienlichen Beiträgen
- **Vor-Augen-Führen:** Über die beste Form für das Meeting-Protokoll

Wenn bei Amazon ein Meeting abgehalten wird, ist es erst mal still. Absolut still. Denn die Teilnehmer reden nicht miteinander, sie lesen. 30 Minuten lang ist jeder für sich in ein Dokument vertieft, das die Themen des Meetings vorstellt. Das Dokument ist immer sechs Seiten lang, es nennt sich „Narrative“ und erzählt die Meeting-Agenda in Form einer kleinen Geschichte: Es ist die Story eines Konflikts, der behoben oder eines Problems, das gelöst werden muss und an dessen Ende immer Lösungen, und/oder Innovationen und/oder glückliche Kunden stehen. Dabei werden auch Maßnahmen, die zu diesen Ergebnissen führen könnten, im Dokument genannt.

Amazon-Chef Jeff Bezos hat festgestellt: Diese leise Art, in eine Besprechung zu starten, fokussiert die Aufmerksamkeit der Teilnehmer und verhilft den nachfolgenden Diskussionen im Meeting zu mehr Effizienz. Denn die stille Auseinandersetzung mit den Besprechungsthemen bringt alle Teilnehmer auf denselben Stand, sodass sie anschließend im gemeinsamen Gespräch sofort tief in einzelne Aspekte einsteigen können. Letzteres auch deswegen, weil jeder beim Lesen in seinem Geist schon einmal Ideen für zielführende Meinungsbeiträge formulieren kann. Informationen, die im *Vorfeld* eines Meetings per Mail verschickt werden, leisten all dies dagegen weit weniger – schlichtweg, weil sie, wie Bezos betont, meistens nicht gelesen werden.

Amazon und Google: Vorbilder in puncto Meeting-Kultur

Ein ähnliches Bild bei Google: Auch hier werden Meetings nicht dem Zufall und der Eigendynamik überlassen. Von dem Internet-Riesen wird berichtet, dass wichtige Meetings nicht mehr als acht Teilnehmer haben dürfen. Dies gilt konkret für Besprechungen, in denen eine Entscheidung gefällt werden muss und in denen von jedem einzelnen Teilnehmer ein Beitrag erwartet wird. Und gleichviel, um welche Art von Meeting es sich handelt – ob Informations-, Kreativ- oder Peer-Meeting: Es gibt immer einen Sitzungsleiter („Decision Maker"), der das Meeting vorbereitet, es führt und im Anschluss daran innerhalb von 48 Stunden eine Zusammenfassung versendet.

Amazon und Google haben umgesetzt, was in vielen Unternehmen nottut, aber gerne als lästig verdrängt wird: Sie haben ihre Sitzungskultur nachhaltig verbessert – im Erkennen, dass die Meeting-Kultur ein großer Hebel für die Weiterentwicklung des Unternehmens darstellt.

Doch warum eigentlich sind Meetings häufig so unproduktiv? Eine Reihe von aktuellen Studien und Projekten in schweizerischen Organisationen haben erhoben: Zu den Gründen zählen eine schlechte Vorbereitung, zu hohe oder heterogene Erwartungen, Konsumhaltung der Teilnehmer und eine ungünstige Gruppendynamik. Die Quintessenz dieser Erfahrungen ist: All diese Imponderabilien können beseitigt werden, wenn es gelingt, die Teilnehmer – ähnlich, wie es Google und Amazon bereits tun – in die *Mitverantwortung* für das Meeting zu nehmen.

Die Schlüsselfigur für die Mitverantwortung der Teilnehmer ist der Sitzungsleiter. Eric Schmidt, Ex-CEO von Google, formuliert es sogar als Hauptgrundsatz: „Every meeting needs a leader." Bei Google steht fest: Dieser Leader und „Decision Maker" beruft das Meeting ein, er stellt sicher, dass die Meeting-Inhalte stimmen, er setzt die Agenda und hat im Meeting das letzte Wort.

Während des Meetings sind Top-Meetingleiter in der Lage, die Teilnehmer immer wieder zu aktivieren und sie dabei weder zu überfordern noch zu unterfordern. Eine gute Voraussetzung hierfür schafft der Meetingleiter, wenn er Agenda und Ziele der Sitzung im Vorhinein so kommuniziert, dass sie auch von allen aufgenommen werden. Verbunden mit der Agenda-Vorstellung sollte er klarstellen: Die Agenda als solche steht nicht in Frage; es dürfen allenfalls Korrekturen und Ergänzungen vorgeschlagen werden. Der Vorteil dieses Vorgehens: Eine akzeptierte Agenda mit akzeptierter Zielsetzung verschafft dem Leiter im Meeting die Legitimation einzugreifen, wenn von den Besprechungspunkten oder der Zielsetzung

Regeln für das Feedback danach

Zur Förderung der Meeting-Kultur tragen auch Feedback-Runden nach den Sitzungen bei. Einige hilfreiche Regeln:

1. Das Feedback darf nicht zum Ritual verkommen.
Feedback nach dem Meeting findet nur statt, wenn es eine besonders gelungene oder schwierige Sitzung war oder wenn dies explizit gewünscht wird.

2. In der Feedback-Runde wird auch Grundsätzliches angesprochen.
Mögliche Grundsatzfragen zum Meeting sind: Inwieweit ergibt die Sitzung in der jetzigen Form überhaupt Sinn? In welchem Turnus sollten wir das Meeting zukünftig stattfinden lassen? Mit welchen Teilnehmern? Gibt es vielleicht einen besser geeigneten Ort für die Besprechung?

3. Die Form der Feedback-Runde wird nach Bedarf variiert.
Denkbare Varianten einer Feedback-Runde sind:
- Die Feedback-Runde erfolgt mit oder ohne Moderation.
- Ein (neutraler) Sitzungsbeobachter gibt Feedback.
- Die Auswertung geschieht anhand einer Checkliste.
- Das Feedback erfolgt schriftlich.
- Das Feedback erfolgt als Dialogrunde mit Redestab.
- Das Feedback geschieht in Form eines Blitzlichts: Jeder Teilnehmer sagt maximal zwei Sätze.

abgewichen wird. Mit anderen Worten: Der Meetingleiter agiert als Anwalt von Agenda und Zielen.

Mit zehn Maximen zu besseren Meetings

Wie aber verfolgt ein Besprechungsleiter im Rahmen des Meetings diese Ziele? Und wie sorgt er dafür, dass jeder Teilnehmer seiner Verantwortung nachkommt? Hier helfen zehn Maximen. Es sind im Prinzip einfache Regeln, welche sinngemäß angepasst an die jeweilige Unternehmenskultur nicht nur bei Google und Amazon zur Anwendung kommen, sondern auch bei anderen Unternehmen, die auf die Verbesserung ihrer Meetings Wert legen:

1. Atmosphäre schaffen und Störungen ansprechen. Um zusammen auf Touren zu kommen, kann die Führungskraft kurz vor dem Meeting eine gemeinsame Kaffeepause ansetzen, in der alle schon einmal zusammenfinden und miteinander warm werden. Ohne eine solche Vorab-Zusammenkunft empfiehlt es sich, zu Beginn des Meetings eine kurze Check-in-Runde vorzunehmen oder ein persönliches Statement abzugeben, gerne versehen mit einer Prise Humor. Bei Abwesenheiten, Verspätungen, fehlender Aufmerksamkeit – geöffnete Laptops, Handys, bilaterale Unterhaltungen – sollte der Meetingleiter die Störung unmittelbar und situationsgerecht ansprechen und dann bestimmen oder mit der Gruppe vereinbaren, wie jetzt und in Zukunft mit solchen Situationen umgegangen werden soll.

Das Unternehmen Google hat in diesem Zusammenhang für seine Mitarbeiter eigens die Meeting-Devise formuliert: „Be fully present in the meeting!“ Gleichzeitig gibt CEO Eric Schmidt aber zu: „Diese Regel ist diejenige Meeting-Regel, die am schwersten zu befolgen ist.“ Besonders elegant hat natürlich Amazon das Problem mit der Aufmerksamkeitsfokussierung gelöst: Wenn die Teilnehmer erst mal gefordert sind, Unterlagen zu lesen, bleiben Laptop und Handy automatisch zu.

Jeder bringt sich ein – hierfür sorgt der Meetingleiter

2. Balance im Dialog sicherstellen. Besprechungen und Meetings sind eine Art von Dialog, darum braucht es die richtige Mischung aus den vier Dialogelementen „Erkunden“, „Sich-Einbringen“, „Hinterfragen“, „Reflektieren“. Für die richtige Balance zwischen diesen Elementen sorgt der Meetingleiter. Er achtet insbesondere darauf, dass sich jeder einbringt. In jeder Gruppe gibt es Personen, die sich häufiger und mitunter auch eloquenter äußern als andere und die die Diskussion dadurch dominieren. Die Kunst besteht darin, so einzugreifen, dass sich einzelne Teilnehmer nicht herabgesetzt fühlen und alle die Intervention nachvollziehen können.

Besonders fähige Meetingleiter haben die Gabe, zu spüren, was im laufenden Dialogprozess gerade fehlt, und übernehmen die Rolle des fehlenden Teils. Wenn der Meetingleiter beispielsweise merkt, dass sich die Teilnehmer gegenseitig nicht richtig zuhören, sodass das Dialogelement „Erkunden“ zu kurz kommt, stellt er Nachfragen zu Beiträgen. Oder er fasst Beiträge nochmals zusammen und sichert so das gemeinsame Verständnis. Wenn die Sitzung zu harmonisch verläuft, provoziert er und hinterfragt. Wenn es zu schnell geht, verlangsamt er das Tempo und schafft Raum für die Reflexion.

Speziell damit Meetings den Dialog fördern und nicht in ein Rechtfertigungstribunal abdriften, hat sich Götz Klink, HR-Verantwortlicher und Partner der Beratung A.T. Kearny, ein eigenes Format ausgedacht: Er hat sogenannte Blue-Team-Sitzungen eingeführt. In diesen Sitzungen stellt ein Teilnehmer sein Projekt vor, darf sich aber erst einmal nicht verteidigen, wenn kritische Anmerkungen gemacht werden. Auf diese Weise bekommen neue Gedanken eine Chance – es kommt zu Ideen, die sonst im Keim erstickt worden wären.

3. Überlegen: Bin ich in der augenblicklichen Meeting-Situation als Besprechungsleiter gefragt oder als Moderator gefordert? Ein Besprechungsleiter ist nicht dasselbe wie ein Moderator. Von (neutraler) Moderation ist die Rede, wenn lediglich auf den formalen Prozess des Meetings Einfluss genommen wird, ohne den Inhalt und die Entscheidung der Teilnehmer zu beeinflussen. Bei einer reinen Sitzungsleitung hingegen bringt sich die Führungskraft mit ihrer Meinung auch inhaltlich ins Meeting ein, das heißt: Ihre Argumente fließen mit in die Diskussion, sodass sich dadurch automatisch eine inhaltliche Steuerung des Meetings ergibt. Top-Meetingleiter sind in der Lage, beide Rollen situationsgerecht wahrzunehmen.

Manchmal sinnvoll: Die Abgabe der Moderation an einen Dritten

Es gibt jedoch Fälle und Situationen, in denen auch der beste Meetingleiter mit dieser Aufgabe überfordert ist. Zum Bei-

Kommunikationstrainings erfolgreich leiten

Inhalte und Methoden, die zurzeit in modernen Kommunikationstrainings am häufigsten nachgefragt werden. Arbeiten von Watzlawick, Schulz von Thun, Cohn, Rogers, Gordon und Moreno bilden die theoretischen und methodischen Grundlagen dieses Seminars.

Thomas Schmidt
Kommunikationstrainings erfolgreich leiten
9. Aufl. 2014, kt., 336 S.
ISBN 978-3-936075-40-3
49,90 EUR
Sonderpreis Abo TA: 39,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-6091
managerSeminare.de/tb/tb-6091

spiel, wenn er selber derart stark von einem Thema betroffen und/oder in seiner Meinung so festgefahren ist, dass sich die übrigen Teilnehmer hierdurch manipuliert fühlen könnten. In einer solchen Situation sollte jemand anderes aus dem Team oder jemand von außerhalb in die Bresche springen, der vom Thema selber nicht stark berührt ist. Diese Person übernimmt dann – je nachdem – für das gesamte Meeting oder für den heiklen Part eines Meetings die Besprechungsleitung bzw. Moderation.

4. Annahmen bewusst machen und hinterfragen – um zum eigentlichen Problem vorzustoßen. Gruppen neigen gerade unter Zeitdruck dazu, automatisch ihren ausgesprochenen oder unausgesprochenen Annahmen zu folgen und schnell in die Lösungsphase zu springen. Was genau zum Problem geführt hat, bleibt dabei im Dunkeln. Um das (zu) schnelle Eintauchen in die Lösungsdiskussion zu korrigieren, kann der Meetingleiter gleich zu dem Zeitpunkt, zu dem die Teilnehmer ihre Lösungsvorschläge einbringen, nachfragen, welche Annahmen über das vorliegende Problem zugrunde liegen – und so mit der Gruppe herausarbeiten, was die *eigentliche* Problemstellung ist.

Herausforderung: Das Aktivieren introvertierter Teilnehmer

5. Introvertierte, stille Teilnehmer subtil einbeziehen. Wie können introvertierte Teilnehmer einbezogen werden, ohne dass sie sich gedrängt oder bloßgestellt fühlen? Auch diese Frage sollte sich ein Meetingleiter stellen. Bei Amazon erleichtert die Beschäftigung mit den „Narratives“ es den introvertierten Teilnehmern, sich einzubringen und Gehör zu finden. Schließlich äußern sich introvertierte Menschen ungern spontan. Sie reflektieren und denken länger nach, bevor sie etwas sagen. Die Arbeitspapiere geben ihnen hierzu die nötige Zeit und ermöglichen es ihnen, sich in die nachfolgende Diskussion überlegt einzubringen. Die extrovertierten Teilnehmer wiederum kommen durch die Papiere ebenfalls ins Reflektieren – und damit auf Gedanken und Wortbeiträge, die sie ohne die „Narratives“ vielleicht nicht gehabt hätten, da sie sich ansonsten eher sehr spontan zu Wort melden. Eine andere Möglichkeit ist natürlich: mit der Gruppe gemeinsam zu reflektieren, wie man Introvertierten mehr Gehör verschaffen könnte.

6. Stets (wieder) zum Dialog hinlenken. In Sitzungen stoßen naturgemäß unterschiedliche Ansichten und Meinungen aufeinander. Dadurch kann es zu einem Schlagabtausch mit Argumente-Pingpong kommen. Die Teilnehmer hören dann nur noch selektiv zu, und die Bereitschaft, gemeinsam die sachlich beste Lösung zu finden, schwindet. In solchen Situationen kann es hilfreich sein, den Prozess bewusst zu verlangsamen und auf den Einzelnen intensiver einzugehen. Zum Beispiel, indem der Leiter die Lösungsidee aufschreibt und auf einem anderen Flipchart auch noch die zugehörigen Argumente mitsamt ihrer dahinterstehenden Annahmen notiert. Dies führt zu einer ruhigeren Gangart: Jeder weiß, dass er gehört wird, und so entsteht wieder ein Dialog.

Marissa Mayer, seit 2012 CEO bei Yahoo und zuvor Firmenchefin bei Google, hat zur Unterstützung des Dialogs bei Google den Grundsatz eingeführt: „Discourage politics, use data“. In der Übersetzung heißt das etwa: „Verhindere politische Äußerungen und beziehe dich statt dessen auf Tatsachen und Daten.“ Entsprechend unterbindet Mayer beispielsweise in Meetings die Phrase „Ich mag“. Statt Kommentare wie „Ich mag die Art und Weise, wie das Design auf dem Bildschirm aussieht“, fördert sie Aussagen wie „Die Untersuchung, die hierzu gemacht wurde, zeigt: Sein Design kommt um zehn Prozent besser an.“

7. Den Bezug der Beiträge aufeinander sicherstellen. Ein anderes Phänomen in Meetings: Es wird kein Bezug auf vorher Gesagtes genommen, sondern immer wieder ein neues Kapitel oder gar ein neues Buch geöffnet. In Gruppen, in denen einzelne Mitglieder zur Selbstdarstellung neigen oder ein hohes Maß an Individualismus herrscht, ist die fehlende Bezugnahme besonders häufig anzutreffen. Es reihen sich dann eine Vielzahl von Aspekten und Meinungen aneinander, der rote Faden geht verloren – es findet kein aufbauender Lernprozess statt.

Der Meetingleiter kann in diesem Fall nachfragen, auf was sich ein geäußerter Beitrag jeweils bezieht. Dies hilft, den Zusammenhang wiederherzustellen. Gleichzeitig wird den Teilnehmern damit bewusst, dass die Bezugnahme in Sitzungen wichtig und effizient ist – sofern sich das Meeting nicht gerade in einer kreativen Phase befindet.

Der Autor: Constantin Peer begleitet seit 25 Jahren Unternehmen und Teams in Unternehmens-, Kultur- und Führungsentwicklung. Er ist Dozent an verschiedenen Hochschulen, darunter an der International Business School ZfU, Schweiz. Regelmäßig schreibt er Fachartikel zu Themen der zukunftsorientierten Organisationsberatung. Kontakt: info@peercommunication.ch

Stop für abseitige Diskussionen

8. Beiträge der Teilnehmer hinterfragen, die nicht zielführend sind. In nahezu jedem Meeting gibt es Beiträge, die offenkundig nicht geeignet sind, den Prozess zielführend voranzubringen. Ein Beispiel liefert die Sitzung einer Geschäftsleitung in einem Dienstleistungsunternehmen. Hier ging es um die Verteilung der Patenschaft für Firmenanlässe jeweils an ein Mitglied der Geschäftsleitung. Ein Teilnehmer stellte plötzlich die Anlässe als solche in Frage, worauf eine Diskussion entbrannte, an der sich nur drei Personen beteiligten. Die anderen gingen in Warteposition. Am Schluss blieben noch fünf Minuten Zeit, und erst eine einzige Patenschaft war vergeben. Dies zeigt, wie wichtig es ist, in Erinnerung an die Zielsetzung des Meetings früh zu intervenieren und abseitige Diskussionen zu verhindern. Sollte eine Grundsatzdiskussion wirklich einmal als sinnvoll erachtet werden, gilt es, vor dem Start in diese Diskussion mit der Gruppe einen verbindlichen Zeitrahmen hierfür zu vereinbaren.

9. Das Meeting-Protokoll visualisieren. Verschiedene Studien zeigen, dass die laufende Visualisierung des Protokolls die Sitzungsqualität erheblich verbessert. So sind wichtige Fragen, Kernbotschaften und Erkenntnisse schon während des Meeting-Geschehens für alle sicht- und greifbar, was für den weiteren Verlauf Orientierung gibt und die Verbindlichkeit stärkt. Bei Google ist es so, dass in jedem Meeting an verschiedene Wände unterschiedliche Inhalte „geworfen“ werden: Während der eine Projektor die Präsentation an die Wand beamt, zeigt ein anderer Projektor an anderer Stelle die Mitschrift des Meetings an.

Kernbotschaften schon während des Meetings sichtbar machen

Falls von einer solchen visuellen Protokollierung abgesehen wird und eine Person nur still protokolliert, ist es wichtig, das Protokoll nach jedem Sitzungspunkt zu verlesen und bei Bedarf sofort anzupassen. Ob visuell oder still und schriftlich: Nach der Sitzung gilt es, das Protokoll den Teilnehmern wie bei Google möglichst schnell – das heißt: innerhalb von höchstens zwei Tagen – zur Verfügung zu stellen. In dieser Zeitspanne nämlich ist das Momentum der Sitzung noch erhalten, was die Wirkung des Protokolls erhöht.

10. Die Zeit im Griff behalten. Der Aspekt der nicht zielführenden Grundsatzdiskussionen hat es schon angedeutet: In Besprechungen tauchen nicht selten plötzlich neue Aspekte, Probleme oder gar Konflikte auf, die in der vorgesehenen Zeitspanne unmöglich erledigt werden können. Es ist dann die Aufgabe des Meetingleiters, der Gruppe die Zeitnot vor Augen zu halten und mit ihr zu vereinbaren, ob das Meeting verlängert oder der Aspekt vertagt werden soll.

Umgekehrt gilt: Wenn die Tagesordnungspunkte schneller abgehakt werden konnten als gedacht, ist die Sitzung zu Ende! Die übrige Zeit braucht dann nicht mehr mit neuen Aspekten oder gar Small Talk gefüllt zu werden. Bei Google heißt es dazu: „If you wrap things up early, don`t feel like you need to fill the remaining time. The sooner everyone gets back to work, the better.“

Und auch sonst hat die Internetfirma das Zeitmanagement für sich vorbildlich gelöst. In den Google-Meetings wird per Beamer eine große Uhr an die Wand geworfen. Mit einer Höhe von 1,20 Metern ist sie für alle gut zu sehen. Die Uhr zählt von der anberaumten Meeting-Zeit rückwärts die Minuten und Sekunden herunter. Die Zeiteinhaltung hat sich seither spürbar verbessert.

Constantin Peer

Literaturtipps

Josef W. Seifert: Besprechungen erfolgreich moderieren. Kommunikationstechniken für Leiter und Teilnehmer.
Gabal, 15. Aufl., Offenbach 2015, 17,90 Euro.
Praktische Tipps aus der Feder eines ausgewiesenen Moderationsprofis. In elf Kapiteln wird in diesem Longseller übersichtlich alles dargestellt, worauf es bei der Leitung von Besprechungen ankommt. Miteinbezogen: Meetings im virtuellen Raum.

Constantin Peer: Inwiefern kann Top-Moderation mangelnde Reflexionsbereitschaft kompensieren?
www.peercommunication.ch/publikationen/
Kurzer, reflexiver Beitrag, der wesentliche Aufgaben und Kompetenzen eines Moderators benennt.

Linktipp

http://bit.ly/1NObsGi
Zehn praktische Arbeitshilfen und Checklisten zur Durchführung von Meetings – zusammengestellt von der Unternehmensberatung Systagon.

Video

http://bit.ly/1NjCDdJ
11 Regeln, mit denen Top Executives wie Yahoo-Chefin Marissa Mayer und Amazon CEO Jeff Bezos ihren Meetings zu Effektivität verhelfen. Die Regeln werden nicht von den CEOs, sondern von einer Sprecherin vorgetragen – in englischer Sprache.

Aktionsplan für bessere Meetings

Ein Meeting lässt sich nur dann zielführend leiten, wenn Sie zu jedem Punkt auf der Meeting-Agenda für sich beantwortet haben: Was wird mit der Bearbeitung des jeweiligen Sitzungspunktes bezweckt? Und wie kann ich die Zweckerreichung unterstützen? Dazu gilt es, individuelle Lösungen zu finden. Für die Zweck- und Zielrichtungen, die die verschiedenen Meeting-*Phasen* betreffen, gibt es dagegen schon allgemeine, empfehlenswerte Antworten:

Phase 1: Information/Koordination.
Ziel: Die ausgetauschten Informationen sind notwendig, und der Informationsaustausch ist nicht ausufernd, sondern dicht.
In Sitzungen geht es immer wieder darum, den Wissensstand anzugleichen und ein möglichst gemeinsames Verständnis zu erreichen.

Maßnahmen:
- Zum gemeinsamen Verständnis können Sie beitragen, indem Sie die Gruppe oder Einzelne – gerne humorvoll – dazu auffordern, die empfangenen Kernbotschaften zusammenzufassen.
- Fragen Sie die Teilnehmer auch: Was bedeutet Ihnen die Kernbotschaft konkret? Und was wollen Sie aufgrund dessen jetzt tun?
- Bestehen Sie, wenn Teilnehmer ihre Informationen schildern, auf Verdichtung und Effizienz.
- Fordern Sie schon vorher die Konzentration auf das Wesentliche ein.

Phase 2: Konsultation.
Ziel: Der Austausch erfolgt offen.
Die Konsultation ist ein Sammeln und erstes Bewerten von Meinungen und Argumenten. Sie dient dem vertieften Problemverständnis, dem Gewinnen einer gemeinsamen Problemsicht, der Meinungsbildung oder der kreativen Ideensammlung. Es wird (noch) keine Entscheidung getroffen.

Maßnahmen:
- Wenn Sie eine möglichst offene Konsultation wünschen, ist es nötig, dass Sie diesen Teil des Meetings so neutral wie möglich moderieren.
- Sind Sie selbst besonders stark vom Thema betroffen, überlassen Sie besser einer anderen, weniger involvierten Person für diesen Meeting-Part die Moderation.
- Nutzen Sie für die Ideensammlung kreative Methoden wie Brainstorming, den Dialog mit Redestab oder die kollegiale Beratung.

Phase 3: Entscheidungsfindung.
Ziel: Es ist klar, nach welchem Prinzip entschieden wird.
Im Entscheidungsprozess hilft Klarheit darüber, ob die Entscheidung im Konsens, nach dem Mehrheitsprinzip oder durch den Sitzungsleiter selber bzw. durch andere Personen erfolgt.

Maßnahmen:
- Entscheidungen nach dem Konsensprinzip erfordern ein hohes Maß an Mitverantwortung und Konsensfähigkeit im Team. Überlegen Sie daher im Vorfeld: Ist das Team in seiner Zusammensetzung überhaupt zu einem Konsens in der Lage? Bildet es also die passende Grundlage für eine Konsensentscheidung?
- Aktivieren Sie gezielt die stillen Teilnehmer im Team. Denn in der Entscheidungsfindung setzen sich sonst sehr schnell diejenigen durch, die sich rhetorisch und gruppendynamisch geschickt einbringen – auch wenn sie nicht die besseren Argumente haben.
- Stärken Sie den Fokus auf die Sache und unterstützen Sie die Teilnehmer darin, logisch statt impulsiv zu argumentieren, indem Sie vorgetragene Thesen visualisieren und auch die zugehörenden Argumentationsstränge abbilden.
- Im Rahmen von Entscheidungen nach dem Konsensprinzip gilt: Intervenieren Sie, wenn einzelne Teilnehmer keine Mitverantwortung für die Konsenserreichung übernehmen.

Phase 4: Controlling.
Ziel: Die Überprüfungskriterien für den Erfolg sind klar definiert.
Manche Vorhaben und Projekte, für die sich das Team entscheidet, sind in ihrem Erfolg nicht so einfach zu messen wie ein typischer Key Performance Indicator (KPI). Dennoch gilt: Wenn Sie ein Controlling wünschen, kommen Sie nicht drum herum – Sie müssen Mess-Kriterien festlegen.

Maßnahmen:
- Überlegen Sie mit Ihrem Team: Woran können wir erkennen, dass der Beschluss x erfolgreich umgesetzt wurde?
- Fragen Sie sich gemeinsam: Was passiert, wenn keine erfolgreiche Umsetzung geschah?
- Nutzen Sie kreative Methoden, die die kollektive Intelligenz des Teams anzapfen.

Quelle: Nach Peer Communication AG.