



Wie erfolgreich ein Meeting ist, ist auch abhängig von der Vorbereitung sowie vom Moderator.

**MM** INFO

**ERFOLGREICHE MEETINGS  
- TEIL 1**

Der Artikel ist der 1. Teil einer zweiteiligen Serie zum Thema „Erfolgreiche Meetings“. Der 2. Beitrag erscheint in der Ausgabe 36 und gibt **6 Tipps für ein erfolgreiches Meeting**.

[maschinenmarkt.de](http://maschinenmarkt.de)  
Suche „Meeting“

# SO MODERIEREN SIE KONSTRUKTIVE TEAMSITZUNGEN

Welche Fehler werden bei der **Moderation von Meetings** gemacht und wie lassen sie sich vermeiden? Ein Coach erzählt aus ihrem Alltag und gibt nützliche Tipps.

**Claudia Seidel**

**P**assive Besprechungsteilnehmer, Kollegen, die zu spät kommen, langatmige Selbstgespräche, Fragen, die bereits in der Meetingeinladung beantwortet wurden – so werden Besprechungen zum ineffektiv und frustrierend für alle Beteiligten. Doch was tun? „Bei den wöchentlichen Teammeetings komme ich mir immer vor wie ein Narr, der

Claudia Seidel ist Diplom-Ingenieurin für Betriebliche Planung und Koordination und zertifizierter Business- und Führungskräfte Coach, [www.c-s-x.de](http://www.c-s-x.de), Tel. (0 30) 55 15 47 93

versucht, die Leute zu animieren und zum Mitmachen zu bewegen“, erzählt ein Teamleiter eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens. Er ist nicht der erste, von dem ich das höre.

Als ICF-Coach treffe ich oft auf Bereichs-, Abteilungs- und Teamleiter von Maschinenbau-, Produktions- und Logistikunternehmen. Sie beklagen häufig, dass Mitarbeiter zu spät zu Besprechungen kommen, gedanklich noch bei einer Kundenbeschwerde sind oder gar nach Problemlösungen im Logbuch suchen

– verbunden mit der Bemerkung: „Ich höre trotzdem schon zu“.

Wie ist dies für den Moderator? Er versucht vielleicht verständnisvoll zu sein und die Aufmerksamkeit dennoch auf den Meetinggrund zu richten, oder aber das er wird in klassischen Hierarchien die Chefkarte spielen, etwa mit „Wer schlafen will, kann gleich und für immer zu Hause bleiben“.

## SOUVERÄN MEETINGS MODERIEREN

Um es vorweg zu nehmen: Es gibt kein Allheilmittel im Umgang mit passiven, unvorbereiteten oder zu spät kommenden Mitarbeitenden. Aber durch kontinuierliches Reflektieren und gemeinsames Besprechen nicht nur des „Was“ sondern auch des „Wie“ einer Besprechung können viele, auch unerschwingliche Ärgernisse aufgedeckt und bearbeitet werden.

Deshalb frage ich Führungskräfte, was sie sich denn genau wünschen. Wie soll eine Besprechung idealerweise ablaufen? Was könnten sich die Teilnehmenden wünschen? Durch diese Fragestellung nimmt der Teamleiter nicht nur seine persönlichen Wünsche und Bedürfnisse wahr, sondern auch die der anderen Beteiligten. Er wechselt die Perspektive.

Häufig kommen Antworten wie der Wunsch der Mitarbeiter nach kurzen Besprechungen zum Klären akuter Fragen oder zum Austausch über anstehende Arbeiten. Gibt es nichts zu besprechen, besteht kein Bedarf an einem Meeting.

Hier frage ich dann konkret nach: Wann würden die Meeting-Teilnehmenden „Hurra, ein Meeting!“ rufen?

Die Antworten kommen meist schnell:

- wenn das Meeting für alle Anwesenden auch thematisch sinnvoll ist,
- wenn die Meinung jedes einzelnen gehört wird,
- wenn sich alle auf das Meeting vorbereiten können, sprich: es eine Agenda gibt,
- wenn Entscheidungen aus der Diskussion heraus getroffen werden,
- wenn die Besprechung straff moderiert wird und so die Zeit nicht verschwendet ist,
- wenn alle dem Ablauf folgen können, indem beispielsweise Angelegenheiten visualisiert werden,
- wenn das Meeting auch Spaß macht.



Bild: Seidel

*Claudia Seidel ist zertifizierter Business- und Führungskräfte-Coach (PCC) nach den Standards der Internationalen Coach Federation ICF.*

Doch wie setzt man diese Anforderungen um? In der Regel entwickle ich individuell mit dem Teamleiter Optionen und Lösungsideen, die in die Unternehmens- und Führungskultur passen und wofür der Coachee selber die Verantwortung übernimmt.

Im Fall der oben genannten Führungskraft kam beispielsweise heraus, dass sich das Team anstatt ein- bis zweistündige wöchentliche Besprechungen tägliche kurze Abstimmungsrounden wünscht. In so genannten 15-minütigen Stand-up-Meetings treffen sich zum Beispiel die Mitarbeitenden der Früh- und Spätschicht an einem Bartisch, um sich über bereits erledigte Tätigkeiten sowie noch offenen Aufgaben austauschen. Besteht über die 15 Minuten hinaus Abstimmungsbedarf, zum Beispiel zwischen zwei Spezialisten, besprechen sich diese Beiden im Anschluss und klären ihren Fall unter vier Augen.

## VIELE KURZE STATT EINEM LANGEN MEETING

Wichtig bei diesen Meetings ist, dass auf dem Tisch zwar Kaffeetassen und Getränkegläser stehen dürfen, aber Teller mit Essen oder alkoholische Getränke tabu sind. Zu Beginn des neuen Besprechungsformats wurden im Team strukturelle Rahmenbedingungen wie Sinn und Zweck, Häufigkeit, Dauer und Ort des Meetings vereinbart. Ebenfalls festgelegt wurde, wie das Team auf der menschlichen Ebene miteinander umgehen möchte. Soll jeder der Reihe nach zu Wort kommen oder gibt es spontane Beiträge? Welche Verantwortlichkeit übernimmt jeder Einzelne? Wie werden Entscheidungen getroffen?

All diese Vereinbarungen wurden schriftlich festgehalten und unterschrieben. Hin und wieder kommt diese Folie wieder an die Wand und es wird gemeinsam reflektiert, ob die Vereinbarungen eingehalten wurden, ob welche obsolet sind oder ob neue Regeln aufgenommen werden sollen.

In der nächsten Ausgabe (MM Maschinenmarkt 36-2017): 6 Tipps für die Moderation konstruktiver Teamsitzungen. 