

KONFERENZEN

Meetings sicher leiten

Ob ein Meeting effektiv abläuft, hängt sowohl von der detaillierten Vorbereitung als auch von der disziplinierten Durchführung ab.

Sowie die Führungskraft die Inhalte der Konferenz weiß, erfolgt die Einladung mit Agenda, die folgende Details enthalten sollte:

- die eigenen Erwartungen an das Meeting,
- die Aufforderung an die Teilnehmer, sich vorzubereiten,
- die Tagungsordnungspunkte,
- die Namen der Mitarbeiter, von denen ein Statement, eine Einschätzung oder ein Vorschlag gewünscht wird.

Die Veranstaltung erhält damit einen festen Rahmen.

Beispiel: „Tagungsordnungspunkt ‚Bericht‘: Herr Schmidt berichtet über seine im Berichtszeitraum erzielten Ergebnisse, Dauer: maximal zwei Minuten.“

Der Konferenzleiter konkretisiert das Ziel der jeweiligen Tagungsordnungspunkte: Während bei dem einen der Informationsaustausch und die Abstimmung untereinander im Mittelpunkt steht, ist es bei dem anderen die freie Diskussion, beim dritten die Erarbeitung eines gemeinsamen Lösungsansatzes.

Für die gesamte Sitzung und die einzelnen Punkte der Agenda werden Zeitrahmen festgelegt und stets ein Zeitpuffer für Unvorhergesehenes eingeplant, um Zeitdruck zu vermeiden.

Schließlich gehört auch die Auswahl des angemessenen Veranstaltungsortes, der Medien und Unterlagen, die benötigt werden, zur Vorbereitung.

Der Konferenzleiter als Moderator

Hilfreich ist es, wenn sich der Konferenzleiter weniger als „Leiter“, sondern als Moderator des Meetings definiert. Dazu sollte er sich unbedingt mit den Instrumentarien der Moderationstechnik vertraut machen. Mit deren Hilfe kann er die Teilnehmer etwa auf Probleme hinweisen und Anstöße zu Problemlösungen geben, die von den Teilnehmern selbstverantwortlich umgesetzt werden sollen. Der Moderator selbst lässt in den Meetings seine persönlichen Meinungen außen vor, aus der fachlichen und inhaltlichen Diskussion hält er sich prinzipiell raus.

Für die Meeting-Moderation stehen zum Beispiel folgende Techniken zur Verfügung:

- Visualisierungstechniken, um Teilnehmerbeiträge optisch festzuhalten, zum Beispiel auf Pinnwand oder Flipchart,
- moderierte Diskussion: Durch Fragetechniken wird die Diskussion in eine bestimmte



PRAXIS-TIPPS FÜR KONFERENZLEITER

Vorbereitung

- Definieren Sie vorab ein konkretes Konferenzziel.
- Legen Sie die Tagesordnung fest.
- Wählen Sie die Teilnehmer aus.
- Verschicken Sie Einladungen mit konkreten Aufgabenbeschreibungen für alle Teilnehmer.

Meeting-Moderation

- Legen Sie „Konferenzspielregeln“ fest, an die sich jeder Teilnehmer halten muss.
- Greifen Sie als Moderator bei Konfliktsituationen und Störungen ein.
- Setzen Sie emotionale oder verhärtete Diskussionen wieder auf ein „sachliches Gleis“.
- Halten Sie für jede „Meeting-Mentalität“ ein passendes Reaktionsmuster bereit.

Richtung gelenkt. Die Antworten werden sinnvoll gesammelt und durch das Karten-Antwort-Verfahren (die Teilnehmer schreiben ihre Antworten auf Karten, der Moderator notiert sie auf den Visualisierungsmedien) oder die Zurufabfrage (die Teilnehmer rufen ihre Ideen dem Moderator zu, der sie wiederum notiert) strukturiert,

- Kreativitätstechniken (Brainstorming, Brainwriting etc.) und
- Verfahren, um Entscheidungen zu treffen – zum Beispiel das Gewichtungungsverfahren, bei dem die Teilnehmer die gesammelten Ideen bewerten.

Aufgabe des Konferenzleiters ist es auch, die „Konferenzspielregeln“ festzulegen. Zum Beispiel: „Vermeiden persönlicher Angriffe“ und „dem jeweiligen Redner genau zuhören“. Ein Raster verbindlicher Verhaltensregeln motiviert die Teilnehmer, von Abschweifungen abzusehen, zumal ein Gruppendruck entsteht: Wenn ein Konferenzteilnehmer polemisiert, abschweift oder unterbricht, kann

er von den Kollegen unter Berufung auf die Spielregeln zur Ordnung gerufen werden.

In den meisten Meetings treffen vollkommen unterschiedliche „Meeting-Mentalitäten“ aufeinander: Wenn sich der eine Mitarbeiter darin gefällt, permanent mehr oder weniger sinnvolle Fragen zu stellen, der andere grundsätzlich erst einmal alles ablehnt, der dritte sich selbst gerne reden hört und sich nicht an die vereinbarte Redezeit hält, sollte der Moderator für jede dieser kontraproduktiven Verhaltensweisen die richtige Antwort im Köcher haben.

Beispiel: Beim „streitsüchtigen“ Meetingteilnehmer bleibt er ruhig und sachlich und holt ihn wieder ins Boot, indem er ihn darauf hinweist, dass der von ihm angesprochene Punkt zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert werden kann – nicht aber in diesem Meeting.

DIETER HOHL,
IMPULS! BERATUNG – TRAINING –
KOMPETENZ,

E-MAIL: MAIL@IMPULS-TRAINING.DE
WWW.IMPULS-TRAINING.DE