

Spotlight

Besprechungen zielführend gestalten



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Besprechungen zielführend gestalten

Projektmanager verbringen einen Großteil ihrer Arbeitszeit in Besprechungen – diese effizient und zielführend zu gestalten, trägt deshalb wesentlich zum Projekterfolg bei. In diesem Spotlight erfahren Sie, wie Sie Besprechungen nicht nur gut vorbereiten, sondern auch so moderieren, dass alle Teilnehmer engagiert zu ihrem Gelingen beitragen. Immer öfter werden Besprechungen virtuell durchgeführt, sei es als Web-, Video- oder Telefonkonferenz. Sie erhalten konkrete Hilfestellungen zur Vorbereitung und Durchführung solcher virtuellen Meetings. Das Wichtigste in Besprechungen sind die Ergebnisse: Wie Sie diese vereinbaren und festhalten, lesen Sie ebenfalls in diesem Spotlight.

Inhalt

Vorbereiten und organisieren

1. Keine Kekse, krumme Uhrzeit
Tipp: So gestalten Sie Meetings effizienter Seite 4
2. Tipp: Sorgen Sie mit straffen Meetings für einen effizienten Arbeitsstil Seite 7
3. Besprechungen ergebnisorientiert gestalten Seite 9
4. Tipp: Professionalität beginnt mit Pünktlichkeit Seite 13
5. Tipp: Arbeitsgruppen effizient organisieren Seite 15

Lebendig moderieren

6. Beamer aus – Laptop zu!
Im Meeting kreativ und effektiv Ergebnisse erzielen Seite 19
7. Jeder bringt sein Thema ein
Tipp: Lean Coffee – einfach strukturierte Besprechung in lockerer Atmosphäre Seite 31
8. Tipp: Meetings – So fördern Sie die aktive Teilnahme Ihrer Mitarbeiter Seite 37
9. Tipp: Das Flipchart: Viel Platz für Ideen Seite 40

Reden und zuhören

10. Was haben Truthennen und Menschen gemeinsam?
Tipp: Der Klick-Surr-Effekt – wie wir besser zuhören können Seite 42
11. Tipp: Rhetorik-Judo – Vorschlagen, nicht zurückschlagen! Seite 46
12. Festgefahrene Diskussionen wieder in Gang bringen
Tipp: Perspektivenwechsel statt Gesprächsmikado Seite 48
13. Vorbeugen und schnell reagieren
Tipp: Geben Sie "Zeitdieben" in Besprechungen keine Chance Seite 51

Virtuelle Meetings

- 14. Virtuelle Kommunikation
Webkonferenzen erfolgreich gestalten Seite 54
- 15. Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen..... Seite 64
- 16. Voll im Bild
Videokonferenzen vorbereiten und durchführen Seite 79

Ergebnisse protokollieren

- 17. Tipp: Vereinbaren Sie in Besprechungen "Next Steps" Seite 87
- 18. Tipp: Kleine Teambesprechungen schnell protokolliert mit MindManager Seite 89
- 19. Das Endlosprotokoll mit Microsoft Excel..... Seite 95

Anhang: Arbeitshilfen

- Vorlage: Endlosprotokoll (xls) Artikel 19, S. 95

Tipp

Keine Kekse, krumme Uhrzeit

So gestalten Sie Meetings effizienter

Was ist das: Viele gehen hinein und nur wenig kommt dabei heraus? Der Blick auf die anstehenden Termine zeigt – es ist wieder Meeting-Zeit. Fast täglich erinnert uns der Kalender an diese unbeliebten, zeitraubenden Arbeitsbesprechungen. "Viele Meetings bedeuten viel verschwendete Zeit" hört man häufig auf den Fluren der Unternehmen. Meetings haben einen schlechten Ruf und sind für die meisten Mitarbeiter ein echter Demotivationsfaktor. Man erfährt Dinge, die man ohnehin schon weiß und nickt Probleme ab, statt Lösungen zu finden.

Während Sie in einem Meeting sitzen, erledigt Ihr Wettbewerber seine Aufgaben

Sollten Unternehmer angesichts dieser Fakten überhaupt weiterhin Besprechungen abhalten? Bitte verstehen Sie mich nicht falsch: Besprechungen können nützlich sein – aber nur dann, wenn sie richtig vorbereitet und effizient abgehalten werden. Wenn Sie auf Besprechungen nicht verzichten können, sollten Sie die nachfolgenden, zum Teil unkonventionellen Tipps berücksichtigen. Damit gestalten auch Sie Ihre Treffen in Zukunft produktiv.

Auch Meetings müssen effizient sein!

Was Ihre Besprechung kostet

Sinnlose Meetings kosten Ihr Unternehmen jährlich beträchtliche Summen. Wenn Sie es genau wissen möchten, empfehle ich Ihnen den Meeting-Ticker unter <http://tobytripp.github.com/meeting-ticker>. Dort können Sie zu jedem Zeitpunkt ablesen, wie viel Geld Sie bereits mit Ihrer Besprechung verbraten haben. Projizieren Sie doch beim nächsten Meeting den Ticker mit einem Beamer für alle sichtbar an die Leinwand. Ich garantiere Ihnen: Damit lässt sich dieses Treffen zeitlich erheblich straffen!

Legen Sie ein klares und messbares Ziel fest

Eine Besprechung sollte nie allein zum Zweck der Information einberufen werden! Wer sein Team lediglich über etwas informieren will, kann eine E-Mail schreiben. Wenn Sie also schon ein Meeting einberufen, dann sollten Sie damit auch ein konkretes Ziel verfolgen!

Das Ziel einer Besprechung ist für deren Erfolg essenziell. Daher sollten Sie bei der Vorbereitung auf das Meeting dieses Ziel festlegen und auch allen Beteiligten offen kommunizieren. Selbstverständlich können hinter verschiedenen Themenpunkten auch unterschiedliche Ziele liegen. Am deutlichsten wird ein Ziel übrigens durch eine Frage, die am Ende des Meetings beantwortet sein soll. Damit entsteht zugleich ein zentrales Kriterium zur Bewer-

Autor



Martin Geiger

Selbstständiger Trainer, Berater und Journalist zum Thema "Effizienzsteigerung", ausgezeichnet als "Trainer des Jahres" 2007.

Kontakt: info@martingeiger.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

tung Ihrer Sitzung. Eine solche Frage könnte z.B. lauten: "Mit welchen Maßnahmen steigern wir den Absatz von Produkt A bis zum Jahresende um 20%?"

Was wollen Sie im nächsten Meeting erreichen?

Je mehr Teilnehmer anwesend sind, desto mehr sinkt die Produktivität: Laden Sie deshalb lediglich diejenigen Mitarbeiter ein, die Sie brauchen, um Ihre Besprechungsziele zu erreichen. Es gibt es nur zwei Gründe, warum ein Mitarbeiter an einer Besprechung teilnehmen sollte: Entweder er kann etwas beitragen oder er kann dabei etwas lernen – daneben gibt es nichts!

In der Kürze liegt die Würze

Führen Sie Mini-Meetings ein!

Marissa Mayer, CEO von Yahoo, besucht wöchentlich ca. 70 Meetings. Dieses Pensum auch nur zu überleben, ist bereits eine außerordentliche Leistung. Eine solch hohe Anzahl an Meetings kann sie nur bewältigen, indem sie viele Treffen im 5-10 Minutentakt durchführt. Hierfür schafft Mayer in ihrem Terminplan Zeitblöcke von bis zu zwei Stunden, die nur für diese Mini-Meetings reserviert sind. Der Vorteil: Kennen auch die Mitarbeiter diesen Zeitblock, lassen sich Meetings wesentlich einfacher vereinbaren.

Wählen Sie eine ungewöhnliche Anfangszeit

Oft nimmt die Disziplin während des Sitzungsmarathons erst wieder zu, wenn das sich anschließende Meeting näher rückt. Terminieren Sie daher Ihre Besprechung zu einer Zeit, zu der Sie mit einem schnelleren Ablauf rechnen dürfen, weil die Teilnehmer z.B. ungeduldig werden. Statt also morgens um 10 Uhr zur besten Arbeitszeit zu tagen, beginnen sie einfach kurz vor der Mittagspause oder dem Feierabend. Sie werden kaum glauben, wie sehr die Terminierung auf z.B. 11.45 Uhr oder 17.15 Uhr die Dauer eines Meetings verkürzt! Um Missstimmung unter den Teilnehmern zu vermeiden, sollten Sie bei der Ankündigung bereits darauf aufmerksam machen, dass das Meeting wenig Zeit in Anspruch nehmen soll. Wenn in Ihrem Unternehmen die Meeting-Kultur der kurzen Besprechung etabliert ist, können Sie auf einen solchen Hinweis verzichten.

Ein stetiges Ärgernis stellen auch verspätete Teilnehmer dar. Dagegen gibt es einen einfachen Kniff: Legen Sie eine ungerade Anfangszeit fest, also beispielsweise 11.42 Uhr. Das Phänomen der "krummen" Anfangszeit weckt häufig den Ehrgeiz der Teilnehmer, diese ungewöhnliche Zeit einzuhalten. Umgekehrt funktioniert dies auch in Bezug auf das Ende einer Besprechung, um Meetingleiter zu disziplinieren, die gerne überziehen!

Stellen Sie die Agenda auf den Kopf!

Setzen Sie den üblicherweise letzten Punkt jeder Agenda an den Anfang und beginnen Sie mit dem Punkt "Verschiedenes" oder "Sonstiges". Das ist der Punkt, der sich erfahrungsgemäß stets am längsten hinzieht. Am Anfang einer Besprechung werden Sie ihn jedoch in Windeseile abhaken können.

Legen Sie das Ende des Treffens fest

Überträgt man das Parkinson'sche Gesetz auf Meetings, dann müsste es in etwa lauten: "Jede Besprechung dehnt sich grundsätzlich über den Zeitraum hinaus aus, der für sie angesetzt wurde." Besprechungen mit "open End" haben daher in der Regel auch ein solches. Legen Sie also nicht nur den Beginn des Meetings fest, sondern definieren Sie von vornherein auch das vorgesehene Ende der Veranstaltung. Aber Vorsicht: Zeiten für Meetings werden meistens im Stundentakt vergeben. Weichen Sie von diesem Trott ab und setzen Sie wesentlich kürzere Zeiten für Ihre Meetings an.

Keine Meetings im eigenen Büro

Führen Sie keine Besprechung im eigenen Büro durch. Dies stellt sicher, dass Sie am Ende eines Treffens einfach aufstehen, gehen und weiterarbeiten können, ohne darauf warten zu müssen, dass sich die Teilnehmer all ihre Materialien zusammengesucht und sich voneinander verabschiedet haben. Außerdem vermeiden Sie Anschlussgespräche mit Mitarbeitern, die meistens mit dem Satz beginnen: "Haben Sie noch kurz eine Minute?"

Verbannen Sie die Kekse

Sie sollten den Wohlfühlfaktor so gering wie möglich halten: Verzichten Sie z.B. auf Bewirtung während Ihrer Besprechungen. Ihre Teilnehmer sollten so schnell wie möglich zurück an die Arbeit, um die besprochenen Punkte umzusetzen. Jede heimelige Atmosphäre steht diesem Ziel entgegen.

Tipp – Führung

Sorgen Sie mit straffen Meetings für einen effizienten Arbeitsstil

von Hedwig Kellner

Bei vielen Projekten lässt sich in der Anfangsphase beobachten, dass in den Meetings endlos diskutiert wird. Man erliegt der irrigen Annahme, es müsse alles so lange beredet werden, bis alle Anwesenden dieselbe Meinung vertreten. Deshalb werden dabei immer wieder die gleichen Argumente (leicht umformuliert) wiederholt. Konkrete Ergebnisse werden nicht erzielt. Solche Meetings können dazu führen, dass auch bezüglich der Arbeit am Projektprodukt eine lässige Einstellung entsteht. Die Teammitglieder nehmen es auch bei der Arbeit nicht so wichtig, zügig zu Ergebnissen zu kommen. Der ineffiziente Meetingstil prägt einen ineffizienten Arbeitsstil. Damit gerät Ihr Projekt spätestens gegen Ende unter Zeitdruck.

Straffer Führungsstil im Meeting

Pünktlich anfangen und aufhören

Führen Sie die ersten beiden Meetings besonders straff. Fangen Sie auf die Minute pünktlich an. Warten Sie auf keinen Fall auf Zuspätkommer! Diesen Mitarbeitern muss sofort klar werden, dass ihr Verhalten falsch ist. Wenn Sie warten, bis alle da sind, lernen Zuspätkommer, dass ihr Verhalten in Ordnung ist; die Pünktlichen lernen, dass sie es in Zukunft mit dem Meeting-Beginn nicht so genau nehmen müssen und auch zu spät kommen dürfen.

Beenden Sie bei den ersten beiden Meetings das Treffen auf die Minute genau – egal, ob alle Tagesordnungspunkte abgearbeitet sind oder nicht. Damit machen Sie deutlich, dass in Zukunft zwingend am Thema zu arbeiten und nicht zu diskutieren ist. Wenn Ihre Mitarbeiter merken, dass es kein "Open End" gibt, werden sie sich ein endloses Hin und Her mit immer wieder den gleichen Argumenten schnell abgewöhnen.

Jedem Mitarbeiter eine Aufgabe geben

Sorgen Sie bei jedem Projektmeeting dafür, dass jeder einzelne Teilnehmer im Anschluss Projektaufgaben erhält, die er bis zum nächsten Termin erledigen muss. Damit machen Sie deutlich: Die Meetings dienen lediglich der Absprache und der Synchronisation. Die eigentliche Projektarbeit findet zwischen den Meetings statt.

Delegieren Sie so, dass die Teilnehmer zum nächsten Termin mit in sich fertigen Ergebnissen wiederkommen müssen. Lassen Sie bei jedem Meeting jeden Teilnehmer kurz sein Ergebnis vorstellen. Vor allem solche Mitarbeiter, die am liebsten "auf den letzten Drücker" arbeiten, brauchen den Druck, ihren Beitrag zum gemeinsamen Vorhaben darstellen zu müssen. Wenn Sie auf das Berichten über die individuellen Arbeitsfortschritte verzichten, laufen Sie Gefahr, dass manche Teammitglieder angeblich irgendwie immer am Projekt arbeiten, aber leider nichts Fertiges vorweisen können.

Checkliste für effiziente Meetings

- Nur Teilnehmer einladen, die aktiv am Projekt mitarbeiten
- Pünktlicher Start des Meetings
- Pünktliches Ende
- Delegation für jeden Anwesenden
- Individuelle Berichte über Geleistetes seit dem letzten Termin
- Freundlicher und humorvoller Umgangston
- Straffe Führung der Diskussion

Keine Angst vor eigener Autorität

Vielleicht scheuen Sie vor einem straffen Führungsstil im Meeting zurück. Sie möchten nicht "autoritär" sein. Lassen Sie sich von solchen Bedenken nicht irritieren. Ihre leistungswilligen Mitarbeiter wissen sehr wohl, dass Sie sie nicht unterdrücken wollen, sondern im Interesse des gemeinsamen Erfolgs straff moderieren. Die Leistungswilligen nervt es in der Regel, wenn sie in langweiligen Meetings sitzen und sich Monologisierer, Diskutierwütige und zögerliche Bedenkenträger anhören müssen. Ob Sie als autoritär wahrgenommen werden, entscheidet nicht ihr Moderationsstil, sondern Ihr Umgangston. Freundlich und humorvoll im Ton und dabei fest in der Sache, wirken Sie als Projektleiter überzeugend. Ihre Mitarbeiter nehmen Sie als Führungspersönlichkeit wahr und ernst. Wenn Sie sich aus Angst vor "autoritärem Verhalten" im Meeting Endlosdiskussionen bieten lassen, nehmen Ihre Mitarbeiter Sie als hilflose Persönlichkeit wahr, der man auf der Nase herumtanzen kann. Für Experten ist es unerträglich, einem Projektleiter unterstellt zu sein, der im Meeting nicht für einen ergebnisorientierten Stil sorgen kann. Es nervt auch, wenn schlecht geführte Meetings bis in die Abendstunden hinein reichen, den Feierabend rauben und dann nicht einmal zu greifbaren Ergebnissen führen. Leistungsträger verlassen solche Projekte.

Fazit

Prägen Sie ganz bewusst durch straffe Führung der ersten beiden Projektmeetings einen straffen Arbeitsstil Ihrer Teammitglieder. Locker werden können Sie anschließend immer noch. Wenn sie umgekehrt erst einmal locker anfangen, werden Sie sich sehr schwer tun, gegen Ende des Projekts als Antreiber aufzutreten, damit der Termin gehalten werden kann.

Fachbeitrag

Besprechungen ergebnisorientiert gestalten

von Jutta Voss

"Tut mir leid, Herr Müller ist in einem Meeting." Sie rufen schon zum dritten Mal an, Herr Müller bleibt verschollen in seinem Meeting. Falls es sich nicht um eine Ausrede handelt, stellt sich die Frage: Wann arbeiten die Leute überhaupt? Nach Untersuchungen verbringen viele (Projekt)Manager bis zu 60 % ihrer Arbeitszeit in Besprechungen. Kein Wunder, denn Konferenzen können mit enormer Zeitverschwendung verbunden sein:

- **Die Ziele einer Besprechung sind nicht klar definiert oder nicht jedem der Teilnehmer bekannt.**
- **Es gibt keine Tagesordnung. Falls eine existiert, wird diese erst zu Beginn der Besprechung verteilt, so dass niemand vorbereitet ist.** Außerdem wird die Tagesordnung nicht eingehalten, häufig müssen die letzten Punkte verschoben werden, weil keine Zeit mehr bleibt.
- **Die falschen Teilnehmer sitzen in einer Besprechung.** Manche Mitarbeiter müssen an der ganzen Besprechung teilnehmen, obwohl für sie nur wenige Punkte wichtig sind. Andere werden nicht eingeladen, weil Besprechungen häufig mit Statusproblemen verbunden sind: Die Mitarbeiter aus der Sachbearbeiterebene, die detailliert über Probleme Bescheid wissen, werden nicht eingeladen. Die entsprechenden Entscheidungen werden von ihren Vorgesetzten getroffen. Bei der Umsetzung stellt sich dann heraus, dass diese Entscheidungen unter falschen Voraussetzungen getroffen worden sind, weil z.B. dem Vorgesetzten das spezifische Wissen fehlte.
- **Die vorgesehenen Zeiten werden nicht eingehalten.** Die Besprechung fängt zu spät an und an das festgelegte Ende hält sich niemand. Viele Teilnehmer verpassen deshalb anschließende Termine und sorgen so wieder für Verspätungen. Diese Disziplinlosigkeit hat Konsequenzen: Die Teilnehmer halten die Besprechung für unwichtig; sie verlieren die Motivation, sich engagiert zu beteiligen.
- **Viele Besprechungen finden in einer angespannten Atmosphäre statt.** Beispiel: Die Marketingabteilung will eine neue Kampagne durchsetzen, die Finanzabteilung wehrt sich gegen die entstehenden Kosten. Wird nicht nach einem Kompromiss gesucht, geht viel Zeit für Angriffe, Verteidigung, Schuldzuweisungen usw. verloren.
- **Es gibt niemanden, der eine Besprechungen moderiert.** Ist jemand dafür vorgesehen, fehlt häufig eine entsprechende Schulung. Ein solcher Konferenzleiter oder Moderator ist dann nicht in der Lage, Konflikte zu entschärfen und auf eine sachliche, ergebnisorientierte Diskussion zu drängen.
- **Fast alle Besprechungen sind mit enormen Kosten verbunden.** Dabei fallen Kosten für Geräte oder Raummieten weniger ins Gewicht. Rechnet man die Gehälter der Anwesenden für die Dauer der Besprechung zusammen, ergeben sich je nach Hierarchiestufe erhebliche Beträge. Dabei wird meist über Kosten diskutiert, die viel niedriger liegen als die, die sich durch die Besprechung ergeben. Das gilt besonders, wenn die Teilnehmer eigens für eine Besprechung angereist sind.
- **Es werden nur Standpunkte oder Informationen ausgetauscht, auf Ergebnisse wird nicht geachtet.** Wäre es dann Zeit für eine Beschlussfassung, wird diese verzögert und auf die nächste Besprechung verschoben.

- **Es werden zwar Beschlüsse gefasst, aber nicht schriftlich festgehalten.** Zeitaufwändige Rückfragen sind die Folge: Mühsam wird versucht, die Besprechung zu rekonstruieren.

Viele Konferenzteilnehmer beklagen die enorme Zeitverschwendung, ergreifen aber selbst keine Maßnahmen, um diese zu verhindern. Falls Sie selbst für eine Besprechung zuständig sind, helfen Ihnen die folgenden Punkte, einen effektiven Ablauf zu gewährleisten.

So gewährleisten Sie einen effektiven Besprechungsablauf

1. **Stellen Sie fest, ob eine Besprechung wirklich notwendig ist.** Lässt sich das angestrebte Ergebnis auch mit einem Rundschreiben oder einer Telefonkonferenz erreichen? Wird die Besprechung eher aus Gewohnheit als aus Notwendigkeit einberufen? Das ist häufig bei Mitarbeiterbesprechungen der Fall. Diese werden nach einem bestimmten Rhythmus einberufen, unabhängig davon, ob es etwas zu besprechen gibt oder nicht. Lässt sich die Zahl der Besprechungen reduzieren? (Beispielsweise nicht mehr wöchentlich, sondern situationsbedingt.)
2. **Bereiten Sie eine Tagesordnung mit einer zeitlichen Begrenzung für jeden Tagesordnungspunkt vor.** Formulieren Sie jeden Tagesordnungspunkt so, dass verständlich ist, was das Ziel der Besprechung ist. Verteilen Sie die Tagesordnung mindestens einen Tag im Voraus. So geben Sie jedem Teilnehmer Gelegenheit, sich auf die Besprechung vorzubereiten. Legen Sie ein Zeitlimit für jeden Punkt fest und vermerken Sie diesen auf der Tagesordnung. Ein Zeitlimit erleichtert es, die Diskussion voran zu bringen und die Besprechung planmäßig abzuschließen.
3. **Setzen Sie nur wenige, dafür aber wichtige Punkte auf die Tagesordnung.** Die Versuchung ist groß, die Besprechung mit Tagesordnungspunkten "voll zu stopfen". Das Resultat: Nur ein Teil der Punkte konnte wirklich behandelt werden, der Rest wird verschoben, die Vorbereitung auf diese Punkte muss wiederholt werden. Oder: Alle Punkte werden zwar angerissen, aber die Zeit für Entscheidungen und Aufgabenverteilung fehlt.
4. **Laden Sie die richtigen Teilnehmer zum richtigen Zeitpunkt ein.** Liegen nicht alle benötigten Informationen vor, ist es für eine Besprechung zu früh. Achten Sie darauf, dass jemand nicht nur wegen seiner Funktion eingeladen wird. Laden Sie auch Teilnehmer aus einer niedrigen Hierarchiestufe ein, wenn diese über wichtiges Detailwissen zu einem Tagesordnungspunkt verfügen.
5. **Bereiten Sie den Raum gut vor bzw. delegieren Sie diese Aufgabe zuverlässig.** Sorgen Sie für gute Luft und genügend Platz für jeden Teilnehmer. Achten Sie vor allem darauf, ob alle Geräte, die Sie einsetzen wollen, funktionieren. Nichts ist z.B. ärgerlicher als defekte Overhead-Projektoren, so dass Sie sorgfältig vorbereitete Folien nicht zeigen können. Machen Sie sich vorher mit den Geräten vertraut. Wie oft haben Sie schon erlebt, dass jemand ein Gerät benutzen wollte, den Schalter nicht fand, nervös wurde und aus dem Konzept geriet?
6. **Beginnen Sie pünktlich.** Belohnen Sie damit die Pünktlichen und signalisieren Sie den Unpünktlichen, dass Sie Wert auf die Einhaltung der Anfangszeiten legen. Ein pünktlicher Beginn vermittelt Professionalität und hat Einfluss auf den Status der Besprechung: Sie wird wichtig genommen.
7. **Entlassen Sie Teilnehmer, deren Anwesenheit nicht mehr erforderlich ist.** Diese Zeitspar-Technik wird von jedem sehr geschätzt, weil die meisten Leute unter Zeitdruck stehen und dadurch Zeit für ihre eigentlichen Aufgaben gewinnen.

8. **Halten Sie sich an die Tagesordnung und das Zeitlimit.** Gliedern Sie die Zeit für jeden Tagesordnungspunkt. Beispiel: 30 Minuten Diskussion, 15 Minuten Beschlussfassung und Festlegung der nächsten Maßnahmen. So führen die Teilnehmer Diskussionen konzentrierter. Werden andere Tagesordnungspunkte von den Teilnehmern vorgeschlagen, prüfen Sie, ob die nötigen Informationen für eine Diskussion allen vorliegen oder ob Sie das Thema besser für die nächste Besprechung vormerken.
9. **Falls Sie mit einem kontroversen Verlauf der Besprechung rechnen, verschaffen Sie schon im Vorfeld der Besprechung einen Überblick über die verschiedenen Standpunkte:** Führen Sie Einzelgespräche mit jedem Teilnehmer. Oft sind es fehlende Informationen oder das Gefühl, in Entscheidungen nicht einbezogen zu werden, die zu langatmigen Diskussionen führen. Können Sie solche Hindernisse vorher ausräumen, wächst die Chance, gemeinsam Ergebnisse verabschieden zu können.
10. **Planen Sie gerade bei wichtigen Besprechungen Pausen ein.** Wenn die Sitzungsteilnehmer die Möglichkeit haben, sich informell auszutauschen und zu verständigen, geht es hinterher oft zügiger voran.
11. **Lassen Sie keine Unterbrechungen von außen zu.**
12. **Setzen Sie keine stundenlangen Besprechungen an.** Spätestens nach 90 Minuten kann sich niemand mehr konzentrieren. Falls Besprechungen wirklich lange dauern müssen: Sorgen Sie für Getränke und evtl. einen Imbiss. Wie oft sind Sie schon ausgehungert und entnervt aus einer Sitzung gekommen?
13. **Halten Sie die Ergebnisse schriftlich fest.** Beschließen Sie die erforderlichen Maßnahmen und versehen Sie diese mit Terminen. Lassen Sie nicht zu, dass die Besprechung ergebnislos verläuft.
14. **Beenden Sie die Besprechung pünktlich.** Ermöglichen Sie sich und den Teilnehmern die Einhaltung weiterer Termine.
15. **Lassen Sie ein Protokoll abfassen und verschicken.** Achten Sie darauf, dass alle Entscheidungen, Termine und weitere wichtige Punkte kurz festgehalten werden. Dies ist auch nützlich für diejenigen, die an der Besprechung nicht teilnehmen konnten. Leiten Sie das Protokoll den Teilnehmern spätestens einen Tag nach der Sitzung zu oder stellen Sie es im Intranet zur Verfügung. Wir kennen Unternehmen, in denen Sitzungsprotokolle bis zu 14 Tagen nach der Sitzung verschickt werden: Niemand kann sich mehr an den Inhalt erinnern, selbstverständlich haben die meisten Teilnehmer noch nicht mit der Umsetzung der gefassten Beschlüsse begonnen.

Sie werden als Teilnehmer zu einer Besprechung eingeladen

- Prüfen Sie, ob diese Besprechung für Sie wirklich wichtig ist. Sagen Sie bei unwichtigen Besprechungen ab.
- Prüfen Sie, ob Sie selbst teilnehmen müssen oder ob Sie auch einen Vertreter schicken können.
- Prüfen Sie, ob Sie nur an einem Teil der Besprechung teilnehmen können.
- Prüfen Sie, ob Sie gut vorbereitet sind: Wissen Sie, worum es in der Besprechung geht? Haben Sie die nötigen Informationen und Unterlagen?

Nachbereitung von Besprechungen

- **Übernehmen Sie die Termine und Aufgaben der Besprechung, für die Sie verantwortlich sind, in Ihren Zeitplaner bzw. in Ihre Aufgabenliste in Outlook.** Sorgen Sie dafür, dass Sie das Vereinbarte nicht aus den Augen verlieren und planen Sie rechtzeitig Zeit für die Erledigung ein. So verhindern Sie, dass Sie kurz vor der nächsten Besprechung unter Zeitdruck geraten oder gar die Erledigung von Aufgaben vergessen.
- **Fragen Sie bei Mitarbeitern, die für die Erledigung von vereinbarten Aufgaben verantwortlich sind, sehr früh nach.** Lassen Sie sich genau erklären, was bereits erledigt ist und was nicht. Lassen Sie sich nicht abspeisen mit. "Das läuft schon." Eine typische Situation: Ein Mitarbeiter entschuldigt die Nichtfertigstellung einer Aufgabe mit offenen Fragen, die es noch gebe. Beugen Sie dieser Ausrede vor: Fragen Sie gezielt nach offenen Fragen.
- **Vereinbaren Sie die Termine für die Erledigung dieser Aufgaben nicht so, dass diese direkt vor der nächsten Sitzung liegen.** Kommt dann etwas dazwischen (und wie oft passiert das!), haben Sie keinen Zeitpuffer. Statt ein Ergebnis zu liefern, müssen Sie sich dann in der nächsten Sitzung für die Verzögerung entschuldigen.

Falls Sie viele dieser Prinzipien bereits umsetzen und trotzdem nicht die vereinbarten Ergebnisse erzielen, schreiben Sie Ihre Probleme auf und versuchen Sie, realistische Lösungen zu finden. Dafür drei Beispiele:

Problem: Es wird immer wieder über die gleichen Themen gesprochen, nichts geht voran.

Abhilfe: Zerlegen Sie das angestrebte Ergebnis und formulieren Sie den nächsten Schritt. In welcher Zeit lässt sich dieser erledigen? Hier ist eine realistische Zeitplanung wichtig, eben weil jeder viel zu tun hat. Legen Sie ein konkretes Ergebnis, einen Termin und einen Verantwortlichen fest. Gehen Sie nie davon aus, dass eine Aufgabe schon erledigt wird, sondern haken Sie rechtzeitig nach.

Problem: Sie haben keine Weisungsbefugnis. Ein Mitarbeiter ist Ihrem Projekt zugeteilt und entschuldigt die Nichterledigung von Aufgaben immer mit seinen sonstigen Verpflichtungen.

Abhilfe: Sprechen Sie deutlich über die Folgen dieser Nichterledigung. Fragen Sie immer wieder nach, auch wenn Sie Gefahr laufen, sich unbeliebt zu machen. Sorgen Sie dafür, dass die zu erledigende Aufgabe im Bewusstsein des Mitarbeiters bleibt. Meist werden die Aufgaben zuerst erledigt, bei denen klar ist, dass die Erledigung zeitnah kontrolliert wird.

Problem: Sie bereiten sich auf Besprechungen vor, die anderen lesen die Tagesordnung erst in der Sitzung.

Abhilfe: Fragen Sie am Tag vor der Sitzung die Projektbeteiligten nach dem Stand der Dinge. So stellen Sie fest, ob die geplante Besprechung überhaupt Aussicht auf Erfolg hat.

Tipp – Selbstmanagement

Professionalität beginnt mit Pünktlichkeit

von Gisela Müller

"Pünktlichkeit gehört nicht zu meinen Stärken", war die saloppe Äußerung eines Meeting-Teilnehmers, als er zwanzig Minuten nach der angesetzten Zeit mit fliegenden Unterlagen das Besprechungszimmer betrat. Aber er war nicht der einzige, der zu spät gekommen war, nur der letzte. Pünktlich zu sein gilt als uncool, wer auf sich warten lässt, signalisiert: Ich habe viel zu tun und daher bin ich wichtig; so wichtig, dass ich andere sitzen lassen kann.

Was vielen Menschen offensichtlich nicht bewusst ist: Unpünktlichkeit signalisiert noch etwas ganz Anderes, denn es ist Ausdruck von mangelndem Selbst- und Zeitmanagement. Lässt mich ein Geschäfts- oder Teamkollege mehr als einmal warten, regt sich bei mir der Zweifel an seiner Professionalität und organisatorischen Kompetenz. Zudem lassen sich daraus Rückschlüsse auf die Arbeitsmentalität ziehen – Stichworte: Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Disziplin und Produktivität. Jemand, der regelmäßig Termine nicht einhält, dazu gehören auch Besprechungstermine, arbeitet ineffizient und wird damit auf Dauer unproduktiv.

Zum anderen ist Pünktlichkeit eine Form von Höflichkeit und Respekt gegenüber Kollegen und Partnern. Durch pünktliches Erscheinen nimmt man auch die Arbeit der anderen ernst und achtet deren Zeitplan. Pünktlichkeit sollte nicht nur eine zuvorkommende Geste gegenüber Kunden sein, sondern auch den innerbetrieblichen Umgang miteinander kennzeichnen.

Natürlich kann immer etwas Unvorhergesehenes passieren. Wenn Sie jedoch einmal einen Termin vereinbart haben, sollte dieser Termin höchste Priorität haben. Ein paar Tipps zum Umgang mit Ihrer eigenen und der (Un-)Pünktlichkeit anderer:

- Überlegen Sie im Vorfeld, ob eine Besprechung, eine Verabredung für Sie wichtig ist und vereinbaren Sie erst dann den Termin.
- Sagen Sie lieber rechtzeitig einen Termin ab, als dass Sie Leute warten lassen. Rechtzeitig bedeutet dabei mindestens einige Stunden im Voraus und nicht erst in "letzter Minute".
- Rufen Sie von unterwegs aus an, sobald Sie abschätzen können, dass Sie sich verspäten. Wenn es sich um einen Auswärtstermin handelt, sollten Sie die Telefonnummer(n) Ihrer Gesprächspartner dabei haben.
- Planen Sie eine Vorbereitungszeit für Besprechungen ein. Auch wenn Sie inhaltlich nichts vorbereiten müssen, sollten Sie genügend Zeit haben, Unterlagen, Visitenkarten, Schreibutensilien oder Laptop, Telefonnummern etc. zusammenzupacken.
- Erinnern Sie die Menschen, mit denen Sie verabredet sind, in einer kurzen Mail (oder SMS) am Tag oder ein paar Stunden vorher an den Termin.
- Fordern Sie bei Meetings eine Tagesordnung an. Anfangs- und Endpunkt einer Besprechung sollten festgelegt sein. Auch bei informelleren Zusammenkünften, z.B. Geschäftsessen, sollte von Vorneherein klar sein, wie lange man maximal Zeit hat.

- Wenn Sie selbst nicht für die Durchführung einer Besprechung zuständig sind, scheuen Sie sich nicht, gewisse Anforderungen an die Besprechungsleitung zu äußern (siehe hierzu auch: "**Besprechungen ergebnisorientiert gestalten**", Ausgabe 04/02).
- Insbesondere Führungskräfte neigen zur Unpünktlichkeit bei internen Meetings. Dies sollte von den anderen nicht stillschweigend geduldet, sondern sachlich zur Sprache gebracht werden.
- Generell sollte das Thema Pünktlichkeit kein Tabu sein. Sagen Sie auch Kollegen und Partnern, wenn Sie deren häufige Unpünktlichkeit stört. Aber Vorsicht: Es ist nicht damit getan, anderen ein schlechtes Gewissen zu machen, das sie mit fadenscheinigen Entschuldigungen zu erleichtern suchen. Versuchen Sie auf nette Art zu erklären, warum Sie es für wichtig halten, dass Verabredungen eingehalten werden (siehe oben) und dass es dabei auch um Fairness und gegenseitigen Respekt geht.
- Haben Sie es mit hartnäckigeren Zuspätkommern zu tun, hilft nur konsequentes Handeln: Warten Sie nicht länger als eine Viertelstunde und verlassen Sie dann den Ort der Besprechung. Vereinbaren Sie einen neuen Termin und wenn es sein muss einen weiteren. Das ist zwar eine etwas rigide Erziehungsmaßnahme, aber für Ihr Selbstbewusstsein sicher besser als ständig stundenlang zu warten.
- Lassen Sie sich nicht von der regelmäßigen Unpünktlichkeit anderer infizieren und dazu verleiten, selber allmählich nachlässig zu werden. Machen Sie sich die eigene Pünktlichkeit zur Regel. Wenn Sie zu spät kommen, sollte dies wirklich nur die Ausnahme sein.

Tipp – Selbstmanagement

Arbeitsgruppen effizient organisieren

Häufig kommt es in Projekten vor, dass sich temporäre Arbeitsgruppen selbst organisieren müssen. Dies ist z.B. der Fall, wenn in einem Workshop Untergruppen zu verschiedenen Themen gebildet werden. Die Teilnehmer solcher Arbeitsgruppen sind Fachkräfte, die nur selten Moderationskenntnisse besitzen. Daraus resultieren typische Probleme: Die vorgegebene Zeit wird überzogen, die Präsentation der Ergebnisse ist unbefriedigend und im schlimmsten Fall ist die Gruppe ineffizient, da ihre Arbeit unkoordiniert verläuft.

Vereinbaren die Arbeitsgruppen hingegen zu Beginn der Gruppenarbeit die Rollen "Moderator", "Zeitnehmer", "Präsentator" und ggf. "Protokollant", lassen sich diese Probleme mildern und langfristig sogar vollständig vermeiden.

Ein Workshop bei der Gimmicks4U GmbH

Die Geschäftsführung sowie die Mitarbeiter der Gimmicks4U GmbH haben große Erwartungen an den Workshop zur Entwicklung neuer Produktideen. Der renommierte Hersteller von Giveaways möchte für die nächste Hannover Messe seinen Kunden kreative und attraktive Werbegeschenke anbieten. Alle sind mit vollem Engagement bei der Sache und aus dem Brainstorming kristallisieren sich fünf vielversprechende Ideen heraus. Um diese detaillierter auszuarbeiten, werden fünf Arbeitsgruppen mit jeweils sechs Personen gebildet. Diese haben eineinhalb Stunden Zeit und sollen dann im Plenum ihre Ergebnisse präsentieren.

Die Arbeitsgruppen legen los und sprühen nur so vor Kreativität. Die erste Arbeitsgruppe ist schon nach einer Stunde fertig und geht – es ist ja noch eine halbe Stunde Zeit – nach draußen, um frische Luft zu schnappen. Zwei Arbeitsgruppen kommen einigermaßen pünktlich zur vereinbarten Zeit ins Plenum. Die Spaziergänger kommen eine Viertelstunde später, da sie noch unbedingt das Frisbee-Spiel fertigspielen wollten. Nach weiteren zehn Minuten will der Workshop-Leiter die beiden anderen Gruppen holen. Die eine ist gerade dabei, einen Prototyp ihres Mini-Hubschraubers zu basteln und haben vor lauter Begeisterung die Zeit völlig vergessen. Die andere Arbeitsgruppe will nur noch schnell gemeinsam die Flip-Chart-Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse erstellen.

Das Chaos nimmt seinen Lauf

Endlich, eine Stunde nach dem ursprünglich geplanten Termin sind alle Gruppen wieder zusammen und die Präsentation soll beginnen. Allerdings muss die erste Gruppe zuerst diskutieren, wer präsentiert. Die zweite Gruppe beschließt, damit es schneller geht, das Ergebnis gemeinsam zu präsentieren und alle reden durcheinander. Als schließlich alle Gruppen durch sind, geht es bereits auf Mitternacht zu.

Autor



Dr. Georg Angermeier

Selbstständiger Berater und
Trainer für PM, PRINCE2
Practitioner, Autor Glossar

Projekt Magazin

Kontakt:

Georg.Angermeier@Ask-ASC.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Am Ende war der Workshop zwar für alle ein spannendes Erlebnis, aber der chaotische Verlauf bremste die Energie der Teilnehmer doch erheblich aus. Anstatt mit einem vollständigen Konzept für die Weiterentwicklung des Produktportfolios endete der Workshop mit einer Sammlung unterschiedlich ausgearbeiteter Produktideen.

Effiziente Organisation der Arbeitsgruppen

Mit einer äußerst einfachen Maßnahme hätte die Gruppenarbeit viel effizienter durchgeführt werden können: Jede Arbeitsgruppe hätte zu Beginn vier Mitgliedern jeweils eine Rolle zur Organisation der Gruppenarbeit geben müssen. Diese vier Rollen sind:

- Moderator
- Zeitnehmer
- Präsentator und
- (optional) Protokollant

Mit ihnen lassen sich die oben beschriebenen Schwierigkeiten, die bei verteilter Gruppenarbeit häufig auftreten, mindestens abmildern. Wenn die Teilnehmer in dieser Methodik eingeübt sind, lassen sie sich sogar ganz vermeiden.

Moderator(in)

Der Moderator bzw. die Moderatorin hat folgende Aufgaben:

- Den Fokus der Gruppenarbeit auf die gestellte Aufgabe lenken
- Die gleichberechtigte Beteiligung aller Gruppenmitglieder gewährleisten
- In Zusammenarbeit mit dem Zeitnehmer die Gruppe zu einem Arbeitsergebnis innerhalb der Zeit führen.

Als Moderator eignen sich in erster Linie Personen, die dem zu bearbeitenden Thema möglichst neutral gegenüber stehen bzw. nicht Treiber der zu behandelnden Idee sind. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Moderator die Arbeitsgruppe quasi im Alleingang mitzieht und voller Begeisterung den Großteil der Arbeit alleine macht. Konzentriert er sich hingegen zu sehr auf die Moderatorenrolle, kann es leicht passieren, dass er sein Anliegen nicht adäquat in die Gruppenarbeit einbringt.

Statt Moderator sind auch die Bezeichnungen Gesprächsleiter oder Facilitator verbreitet. Im Englischen sind die Begriffe moderator und facilitator seltener anchorman und emcee (master of ceremonies) gebräuchlich.

Zeitnehmer(in)

Der Zeitnehmer bzw. die Zeitnehmerin achtet lediglich darauf, dass die Gruppe im Zeitrahmen bleibt. Nützlich ist es, wenn die Aufgabe in Teilaufgaben gegliedert werden kann, die jeweils eine bestimmte Zeitscheibe erhalten. Der Zeitnehmer macht den Gesprächsleiter rechtzeitig darauf aufmerksam, wenn der Arbeitsfortschritt zu lang-

sam vorangeht. Eine bewährte Methode ist, jeweils Halbzeiten anzusagen: "Wir haben für den Arbeitsschritt 0815 jetzt die Hälfte der dafür veranschlagten Zeit verbraucht."

Der Zeitnehmer bewegt sich dabei auf einem schmalen Grat: Wenn er alle fünf Minuten stereotyp die noch verbleibende Zeit ansagt, nervt er die anderen Teilnehmer und behindert die Gruppenarbeit. Wenn er hingegen erst kurz vor Schluss ansagt, dass noch fünf Minuten Zeit sind, hat er seine Aufgabe nicht erfüllt. Der ideale Zeitnehmer kontrolliert beständig für sich die verstrichene Zeit und schätzt laufend ab, ob die Gruppe in der Zeit oder zu langsam ist. Er greift nur dann ein, wenn akut Verzugsgefahr besteht und gibt in diesem Fall eine Verfahrensempfehlung ab, wie z.B.: "Wir sollten bei diesem Punkt, auch wenn er nicht abschließend behandelt ist, zum Ende kommen. Ansonsten wird die Zeit sehr knapp für die folgenden Punkte."

Es ist dann Aufgabe des Moderators, darauf entsprechend zu reagieren. Dieser hat natürlich auch die Freiheit, das Arbeitsprogramm in Abstimmung mit den Teilnehmern zu ändern. Das Wichtigste also ist: Die Arbeitsgruppe kann jederzeit bewusst über die Ausgestaltung ihres Arbeitsprogramms entscheiden und gerät so nicht in Zeitnot.

Die Aufgabe des Zeitnehmers endet nicht mit dem Erzielen des Arbeitsergebnisses, sondern erst am vereinbarten Endtermin, z.B. eine bestimmte Uhrzeit oder mit Beginn der Präsentation. Im obigen Beispiel wäre es Aufgabe des Zeitnehmers gewesen, auch beim Frisbee-Spiel darauf zu achten, dass die Arbeitsgruppe pünktlich fertig wird.

Insbesondere bei mehreren Arbeitsgruppen ist es sehr wichtig, dass die vereinbarten Zeiten eingehalten werden, da ansonsten das Warten auf die anderen Gruppen die Teilnehmer demotiviert. Die Aufgabe des Zeitnehmers ist deshalb keineswegs trivial.

Präsentator(in)

Der entscheidende Trick bei diesem Vorgehen ist, dass die Gruppe bereits zu Beginn vereinbart, wer die Arbeitsergebnisse dem Plenum präsentiert. Der Präsentator kann dann nämlich bereits während der Gruppenarbeit die wesentlichen Punkte notieren und die Präsentation im Hinterkopf vorbereiten.

Innerhalb des von der Tagungsleitung gesetzten Rahmens hat der Präsentator natürlich die Freiheit, Art und Weise der Präsentation zu bestimmen. Er muss nicht als Alleinunterhalter auftreten, sondern kann die anderen Teilnehmer bestimmte Teile präsentieren lassen oder eine Gemeinschaftspräsentation organisieren. Ausschlaggebend ist, dass er die Verantwortung für eine angemessene und aussagekräftige Präsentation hat.

Es spricht nichts dagegen, dass der Treiber einer Idee die Rolle des Präsentators übernimmt. Dies hat sogar den Vorteil, dass er diese Rolle besonders engagiert ausfüllt.

Optional: Protokollant(in)

Wird von jeder Arbeitsgruppe ein formell dokumentiertes Ergebnis verlangt, dann ist zusätzlich ein Protokollant bzw. eine Protokollantin erforderlich. Diese Rolle ist sehr zeitaufwendig, setzt gute Kenntnisse des Themas voraus und bedarf einiger Übung. Es ist deshalb ungeschickt, sie dem Praktikanten zu übertragen. Es ist weitaus risikoärmer, dem Praktikanten die Rollen des Zeitnehmers oder Moderators zu übertragen.

Der Protokollant trägt die Verantwortung, die Ergebnisse der Arbeitsgruppe nachvollziehbar zu dokumentieren. Falls ein Ergebnis unklar ist, muss er deshalb klärende Nachfragen stellen. Dies hat den Vorteil, dass die Gruppe auf Ungereimtheiten aufmerksam gemacht wird und diese beseitigen kann. Falls die Zeit knapp wird, kann der Moderator auch zum nächsten Punkt gehen. In diesem Fall dokumentiert der Protokollant die Unklarheit als Offenen Punkt, der später zu behandeln ist.

Vorteile der Rollen in Arbeitsgruppen

- Die organisatorischen Aufgaben sind auf mehrere Schultern verteilt: Jeder kann sich angemessen an der inhaltlichen Arbeit beteiligen und gleichzeitig läuft die Arbeitsgruppe strukturiert.
- Die Arbeit in der Gruppe läuft wesentlich effizienter: Inhalte werden besser priorisiert, die Arbeit ist ergebnisorientierter.
- Die Teilnehmer arbeiten motivierter, da die vereinbarten Rollen der Gruppe Orientierung geben: Die einzelnen Gruppenmitglieder übernehmen durch die Rollenverteilung persönliche Verantwortung und alle arbeiten fokussiert auf das gemeinsame Ziel hin, zum vereinbarten Zeitpunkt ein Arbeitsergebnis zu präsentieren.
- Die Plenararbeit wird erheblich effizienter, da Präsentationen zügig und mit hoher Qualität erfolgen.

Tipps für die Durchführung

Bei geübten Teilnehmern gelingt in der Regel eine Punktlandung: Die Aufgabe wurde bearbeitet und kann zum vereinbarten Zeitpunkt verständlich präsentiert werden. Üben Sie deshalb diese Rollen bei jeder Gelegenheit ein, auch wenn es für die zu behandelnde Aufgabe gar nicht nötig erscheint.

Jeder sollte jede dieser vier Rollen zumindest schon einmal selbst ausprobiert haben. Es handelt sich hier nicht um eine Zusatzqualifikation für Spezialisten. Wer selbst schon mal in allen Rollen war, wird auch als bloßer Teilnehmer einer Arbeitsgruppe die anderen in ihrer Rolle effizient unterstützen.

Fachbeitrag

Beamer aus – Laptop zu!

Im Meeting kreativ und effektiv Ergebnisse erzielen

Meetings, Jour fixes, Syncs, Absprachen, Regeltermine oder Kurz-Workshops – Besprechungen haben viele Namen. Diese Zusammenreffen werden meiner Erfahrung nach bei allen Beteiligten immer unbeliebter. "Mangelnde Vorbereitung, viel Gerede ohne Ergebnis, beamer-zentrierte Excel-Safaris", schimpfen die einen, "Smartphone streichelnde Teilnehmer und deutlich mehr Zuhörer als Mitgestalter" beschwerten sich die anderen.

Das Ergebnis: allgemeine Unzufriedenheit und Kommentare in der Kaffeeküche, wie z.B. "Das Meeting hätten wir uns auch schenken können". Leider tritt der ursprüngliche Wert von Besprechungen, d.h. der ergebnisorientierte Dialog zwischen Menschen, bei der intensiven und ablenkenden Techniknutzung, wie sie in Meetings häufig vorherrscht, in den Hintergrund.

In diesem Artikel möchte ich Ihnen anhand von Praxisbeispielen ein paar vielleicht ungewohnte Methoden vorstellen, mit denen Sie als Projektleiter aus Ihrem Meeting ein Event machen, das die Teilnehmer einbezieht und so die Menschen wieder in den Mittelpunkt rückt – und in dem Sie, ganz nebenbei, effektiv Ergebnisse erzielen.

Beispiel

Sie wollen als Projektleiter eines Software-Entwicklungsprojekts dem neuen Entwicklerteam die ersten groben Kunden-Anforderungen vorstellen. Das Team soll so zum einen ein tieferes Verständnis von dem zu entwickelnden System erhalten, zum anderen soll es die noch sehr grob formulierten Kunden-Anforderungen feiner ausarbeiten und den Entwicklungsaufwand einschätzen.

Aus diesem Grund initiieren Sie einen kurzen Workshop, der ein hohes Maß an Kreativität von allen Beteiligten fordert, geht es doch um ein System, das komplett neu entwickelt wird. Die Kunst ist es deshalb, den Spagat zwischen Kreativität und disziplinierter Ergebnisfindung zu bewältigen.

Ein Meeting – vier Phasen

Teilen Sie die Besprechung in vier Phasen auf: Check-in, Briefing, Diskussion und Closing. Bei einem 1½-stündigen Meeting kann die Zeitaufteilung dann so aussehen:

1. Check-in (Dauer: 5 Minuten)
2. Briefing (Dauer: 5 Minuten)

Autor



Thomas Schwitzer

Selbst. Coach f. Agile SW-Entwicklung, Branchen: Energy, Automotive, Health-Care u.a., Scrum Master

Kontakt:

thomas.schwitzer@agile-engineers.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

3. Diskussion und Live-Protokollierung (Dauer: 75 Minuten)
4. Closing (5 Minuten)

Check-in-Phase – Ihr seid die Hauptpersonen

Beispiel

Während des Check-ins kommen alle Entwickler, die bis zu diesem Zeitpunkt einen unterschiedlichen Tagesablauf hatten, in den Raum und suchen sich einen Platz. Der Erste kommt gerade noch rechtzeitig von einer vorangegangenen Besprechung und beschäftigt sich gedanklich noch mit dieser. Der Zweite saß eben noch vor dem Programmiercode einer anderen Anwendung und versuchte, eine knifflige Aufgabe zu lösen. Der Dritte hat die Agenda bereits im Vorfeld studiert, sich vorbereitet und wartet nun darauf, zu jedem Punkt seine Meinung äußern zu dürfen. Fast alle Teilnehmer sind "bewaffnet" mit Laptops, die sie auf den Tisch stellen und aufklappen.

Grund genug, die Anwesenden sofort auf das Thema einzuschwören und den Fokus zu setzen? Versuchen Sie an dieser Stelle einmal etwas Anderes! Machen Sie etwas, womit keiner rechnet: Bringen Sie die Teilnehmer bewusst durcheinander! Bitten Sie die Teilnehmer, ihre Laptops zu schließen. Sollte der Beamer bereits aktiviert sein, schalten Sie ihn aus. Sie können dies auch mit den Worten "den brauchen wir heute nicht" kommentieren. Sie signalisieren damit den Teilnehmern, dass jetzt "sie" gefragt sind.

Jemand möchte seinen Laptop nicht schließen

Und was tun, wenn einer der Anwesenden den Laptop nicht schließen möchte? Erklären Sie ihm in diesem Fall, dass Ihrer Auffassung nach in dieser Besprechung für die Klärung der Fragen kein Laptop benötigt wird und Sie seine ungeteilte Aufmerksamkeit und seine Wortbeiträge für sehr wichtig halten.

Meetings ohne Beamer – für mehr Kreativität

Sie kommen nicht an Informationen vorbei, die grundlegend für die gewünschte Diskussion sind? Überfordern Sie die Teilnehmer während der Diskussion nicht mit einer umfangreichen Excel-Tabelle, die ein oder zwei relevante Informationen enthält. Dies mindert die Kreativität der Anwesenden und stört den Lösungsfindungsprozess. Beobachten Sie andere und sich selbst: Ab dem Zeitpunkt, ab dem der Bediener des Laptops beginnt, innerhalb eines Programmfensters unkontrolliert hoch und runter zu scrollen und scheinbar wahllos Tabellenzellen anklickt, können ihm die Zuschauer und Zuhörer nicht mehr folgen – und verlieren das Interesse, sich einzubringen.

Vereinfachung ist hier der Schlüssel. Überlegen Sie sich vor dem Meeting, wie Sie die Informationen auf einem Flipchart oder auf Haftzetteln verdichtet darstellen können. Größere Haftzettel (DIN A5, A6) eignen sich zum Stapeln von Informationen: Nacheinander angebracht, unterstreichen sie Ihre Argumentationskette.

Übertragen auf unser Beispiel empfehle ich, jede zu diskutierende Kundenanforderung auf einem Haftzettel zusammenzufassen. In 75 Min. schaffen Sie, je nach Tiefe der Diskussion, fünf bis sieben Anforderungen. Der Aufwand für die Vorbereitung ist also überschaubar.

Sollte er dennoch weiterhin den Laptop benutzen wollen, akzeptieren Sie seine Haltung und reflektieren Sie nach dem Meeting für sich, ob der Teilnehmer dennoch sinnvolle Beiträge leisten konnte, evtl. durch parallele Recherche, sodass dies für die Besprechung hilfreich war. Sollte sich allerdings herausstellen, dass diese Person die Zeit in Ihren Meetings nutzt, um die E-Mails im Posteingang abzuarbeiten, und sich nur wenig an

den Diskussionen beteiligt, suchen Sie das Vier-Augen-Gespräch und klären Sie mit ihr, ob die zukünftige Teilnahme zu bestimmten Themen notwendig ist oder nicht.

Teilnehmer spielerisch "ins Boot" holen

Starten Sie mit einem kleinen Spiel. Dies hilft, bei jedem Teilnehmer den Gedankenfluss zu den Themen zu unterbrechen, die er vorher bearbeitet und mit in Ihr Meeting genommen hat.

Nehmen Sie einen kleinen Ball in die Hand und fordern Sie die Teilnehmer auf, sich von ihren Plätzen zu erheben. Informieren Sie die Anwesenden über die Spielregeln: Sie stellen gleich eine Frage und werfen den Ball einem Teilnehmer zu, der diese Frage beantworten soll, sobald er den Ball gefangen hat. Danach wirft dieser den Ball einem weiteren Teilnehmer zu. Das Spiel wird so lange fortgesetzt, bis jeder einmal drangekommen ist und einen Redebeitrag geleistet hat.

Stellen Sie dann Ihre Frage, die mit einem der zu besprechenden Meeting-Themen zu tun haben sollte, und werfen Sie den Ball einem der Teilnehmer, die Ihnen gegenüber stehen, so zu, dass dieser ihn leicht fangen kann.

Beispiel

Die Frage für unser Beispiel könnte z.B. lauten: "Wir sprechen heute über Kunden-Anforderungen. Was denkt ihr? Warum ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis von dem zu haben, was der Kunde möchte?" Dies ist die direkte Einladung an jeden Teilnehmer, sich jetzt und hier mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Durch das Aufstehen sowie das Fangen und Werfen des Balls sprechen Sie das motorische Geschick der Teilnehmer an und fördern so auch ihr kreatives Denken. Die gemeinsame Aktion und die Erfahrung des gemeinsam erlebten Spaßes beim Werfen und Fangen des Balls schweißen alle Teilnehmer ein Stück weit zu einer Gruppe zusammen und erzeugen ein Wirgefühl. Der Besprechungsraum wird so zu einem Raum, in dem sich alle Beteiligten miteinander wohlfühlen.

Den Teilnehmern zeigen, dass sie wichtig sind

Durch die Eingangsfrage zeigen Sie jedem Teilnehmer von Anfang an, dass sein Input wichtig für diese Besprechung ist. Diesen Eindruck können Sie leicht verstärken, indem Sie alle Antworten der Teilnehmer ohne Bewertung exakt in den Formulierungen der Teilnehmer aufschreiben. Verwenden Sie für Ihre Mitschrift Haftzettel, Moderationskarten oder einen Flipchart (Bild 1). Sie zeigen so, dass Sie die Aussagen jedes Einzelnen ernst nehmen und wertschätzen.

Ist der Ball reihum gewandert, sodass jeder, der sich beteiligen möchte, drangekommen ist, fordern Sie den letzten Besitzer des Balls auf, den Ball wieder zu Ihnen zu werfen. Mit der Annahme des Balls beenden Sie symbolisch die Runde und schließen mit einem einfachen "Vielen Dank für euren Input – ihr dürft euch setzen." unmissverständlich die Check-in-Phase ab.

Die Teilnehmer überraschen

Seien Sie während des Check-in kreativ und überraschen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen bei jedem Meeting aufs Neue. Nur so schaffen Sie den "Reset" in den Köpfen der Teilnehmer.

Aber übertreiben Sie nicht. Denken Sie sich einfache Spiele aus, die schnell erklärt sind und wenig Potenzial für Verständnisschwierigkeiten bieten. Achten Sie bei der Wahl der Frage darauf, dass die Teilnehmer nichts Persönliches preisgeben müssen. Und bleiben Sie beim Stellen der Frage ernst und versuchen

Sie nicht, durch die gewählte Frage "lustige" Antworten zu erzwingen. Überlassen Sie es den Teilnehmern, die Frage sachlich und ernst oder sachlich und doch humorvoll zu beantworten.

Die Freiwilligkeit der Beiträge betonen

Sollten neue Mitarbeiter anwesend sein, passen Sie die Spielregeln an. Machen Sie deutlich, dass der Ball nur Personen zugeworfen werden darf, die z.B. durch eine geöffnete Handhaltung signalisieren, dass sie bereit sind, den Ball zu fangen. Stellen Sie außerdem klar, dass die Teilnahme am Spiel freiwillig ist und niemand gezwungen wird, einen Beitrag zu leisten.

Spiele sind nicht jedermanns Sache

Kleine Aufwärmspiele zum Check-in funktionieren immer besser, je mehr Sie die Beteiligten kennen. Es gibt auch durchaus Menschen, die ein Problem damit haben, ein Statement vor allen auszusprechen, wenn sie den Ball zugeworfen bekommen. Vielleicht sind Vorgesetzte anwesend, wodurch sich Teilnehmer gehemmt fühlen können. Es gibt auch Menschen, die sich unbehaglich fühlen, wenn sie einen Ball fangen oder werfen sollen.

Um hier nicht in ein "Fettnäpfchen" zu treten und damit in der Check-in-Phase den nachteiligen Effekt zu erzielen, dass sich Teilnehmer verschließen, überlegen Sie vorher, ob Sie das gewählte Spiel schon einmal mit allen Beteiligten gemacht haben und relativ sicher sein können, dass alle Teilnehmer mitspielen.



Bild 1: Durch möglichst exakte Mitschrift aller Antworten zu einer Eingangsfrage zeigen Sie jedem Teilnehmer, dass sein Input wichtig ist.

Um diejenigen "ins Boot" zu holen, die keine Lust haben, sich am Ballspiel zu beteiligen, aber dennoch einen inhaltlichen Beitrag leisten wollen, können Sie nach Abschluss des Spiels fragen: "Möchte noch jemand einen Beitrag leisten, der bisher noch nichts gesagt hat?"

Briefing-Phase – darum geht's

Inhaltlich auf das Meeting einschwören

Nachdem nun alle Teilnehmer auch mit ihren Gedanken im Besprechungsraum anwesend sind, schwören Sie diese in der Briefing-Phase inhaltlich auf das Meeting ein. Gehen Sie ruhig davon aus, dass manche Teilnehmer bis zu diesem Zeitpunkt nicht mehr über Ihr Meeting wissen als den Betreff der E-Mail, die Sie verschickt haben, oder den Anlass der Einladung.

Gehen Sie in dieser Phase auf folgende Punkte ein:

- Erläutern Sie das **Ziel** des Meetings.
- Stellen Sie Ihre **Strategie** für die Diskussion der Themen vor.
- Nennen Sie die einzelnen Punkte der **Agenda**.

Ziel des Meetings erläutern

Auch wenn Sie das Ziel des Meetings bereits in der Einladung zum Meeting angekündigt haben, sollten Sie es an dieser Stelle nochmals benennen. Am besten schreiben Sie das Ziel für alle sichtbar auf einen Flipchart.

Beispiel

In unserem Beispiel lautet das Ziel: "Die Anwesenden sollen ein gemeinsames Verständnis der Kunden-Anforderungen entwickeln und eine erste, grobe Aufwandsabschätzung vornehmen."

Aus dem von Ihnen definierten Ziel leiten die Teilnehmer unmittelbar ihre persönliche Erwartung an Sie und Ihre Besprechung ab: Wird das Ziel am Ende der Besprechung erreicht, nehmen die Teilnehmer das Treffen im Nachhinein als erfolgreich wahr; andernfalls bleibt die Besprechung bei diesen als eine in Erinnerung, bei der mal wieder nichts Sinnvolles herausgekommen ist.

Diskussions-Strategie entwickeln und vorstellen

Überlegen Sie sich daher im Vorfeld eine Strategie, anhand derer Sie wie mit einem Fahrplan durch das Meeting navigieren. Holen Sie zwei bis drei Meetings, an denen Sie teilgenommen haben und die Ihrer Meinung nach misslingen, vor Ihr geistiges Auge. Analysieren Sie, warum diese so schlecht gelaufen sind. Identifizieren Sie die "Schlechtmacher", die einen Schatten auf Ihre geplante Besprechung werfen können.

Beispiel

Ein "Schlechtmacher" könnte z.B. die Feststellung eines Teilnehmers am Ende der Besprechung sein: "Wir haben einfach drauflos diskutiert, 45 Minuten über die erste Kunden-Anforderung gesprochen und in den übrigen 30 Minuten noch drei weitere andiskutiert und so nicht alle 10 Anforderungen geschafft."

Entwickeln Sie eine entsprechende Gegenstrategie und teilen Sie diese Ihren Kollegen mit. Sprechen Sie klar und unmissverständlich an, dass es unmöglich ist, alle neuen Kunden-Anforderungen in den veranschlagten 75 Minuten in der für alle Teilnehmer-Gruppen benötigten Tiefe durchzusprechen. Projektleiter, Fachexperten, Entwickler und Tester benötigen zu einer Kunden-Anforderung unterschiedliche Detailinformationen, damit sie ihre Arbeit machen können.

Betonen Sie, dass es nicht das Ziel des Meetings ist, dass sich jeder nach dieser Besprechung sofort an die Arbeit machen kann, sondern dass alle Anwesenden einen Überblick über die vorhandenen Anforderungen erhalten und gemeinsam eine grobe Aufwandsabschätzung stattfindet.

So können Sie sich im Vorfeld des Meetings z.B. für eine der folgenden Vorgehensweisen entscheiden und diese entsprechend kommunizieren:

1. "Wir sprechen über jede Anforderung exakt sechs Minuten, um gemeinsam einen ersten Eindruck über alle Anforderungen zu bekommen. Im Anschluss widmen wir uns noch 15 Minuten der Erstschtzung aller Punkte. Klar, wir müssen die Anforderungen tiefergehend besprechen, um sie umsetzen zu können. Dies werden wir in Folge-Meetings tun, auf die wir uns dann auch richtig gut vorbereiten."

oder

2. "Wir sprechen über die ersten drei Anforderungen jeweils 20 Minuten. Diese habe ich als besonders kritisch bewertet und möchte, dass wir für diese ein tieferes Verständnis bekommen. In den 15 Minuten schätzen wir die Aufwände für diese drei Anforderungen. Die restlichen sieben Anforderungen besprechen wir morgen – die Einladung für den Folge-Workshop habt ihr bereits bekommen."

Es bleibt Ihnen überlassen, welche Strategie für Sie und Ihr Team die beste ist. Natürlich gibt es noch weitere Strategien. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die hier vorgeschlagene Strategie 1 ein äußerst diszipliniertes Vorgehen verlangt und sich somit nur für gut eingespielte Teams eignet.

Mit Kritik an der Strategie umgehen

Sollte sich ein Teilnehmer skeptisch zu Ihrer Strategie äußern, bleiben Sie souverän und stellen Sie Ihre Strategie nicht zur Diskussion. Ich empfehle Ihnen, die Strategie bereits vor der Einladung zum Meeting für sich zu entscheiden und schriftlich in der Einladung zu vermerken. Ist die Strategie klar, weiß jeder Teilnehmer, was er als Ergebnis erwarten kann und ist motiviert, sein Bestes zu geben.

Eine Diskussion über die Strategie können Sie dann dadurch unterbinden, dass Sie auf die Einladung verweisen. Stellen Sie klar, dass Sie Feedback und Anregungen zur Strategie gerne vor dem Meeting entgegennehmen.

Agenda-Punkte nennen

Abhängig von der Strategie, die Sie für dieses Treffen festgelegt haben, leiten Sie die Agenda ab. Schreiben Sie die Agenda-Punkte für alle noch einmal auf ein Flipchart oder Whiteboard. Nummerieren Sie die Punkte, um die Reihenfolge hervorzuheben, und notieren Sie hinter jedem Thema die Zeit, die Sie dafür geplant haben.

Beispiel

Für Strategie Nummer 2 in unserem Meeting-Beispiel sieht die Agenda wie folgt aus:

1. Kundenanforderung A: 20 Minuten
2. Kundenanforderung B: 20 Minuten
3. Kundenanforderung C: 20 Minuten
4. Aufwandsabschätzung A, B und C: 15 Minuten

Die Teilnehmer wissen jetzt, wann sie ihren Beitrag zu welchem Thema leisten können. So vermeiden Sie, dass die Teilnehmer durcheinander und über mehrere Themen gleichzeitig sprechen. Springt ein Kollege dennoch inmitten der Diskussion zu einer anderen Anforderung, können Sie sofort auf die Agenda verweisen. Entweder kommt dieser Punkt noch oder er ist gar nicht Gegenstand dieses Meetings.

! Seien Sie bei der Einhaltung der vereinbarten Zeitfenster konsequent und verwenden Sie eine Stopp-Uhr. Wenn Sie ein Smart-Phone haben, bietet es sich an, die vorhandene Standard-App zu verwenden. Benutzen Sie dabei eine aufsteigend zählende Stoppuhr und keinen Countdown. Der Countdown gibt nach Ablauf der Zeit ein störendes Signal von sich. Eine vom Moderator souverän mit Blick auf die Zeit beendete Diskussion ist für die Teilnehmer angenehmer als der überraschende Abbruch durch ein störendes Alarmsignal, das plötzlich alle dazu zwingt, nichts mehr sagen zu dürfen.

Diskussion mit Live-Protokollierung nach der Action-Item-Methode

In machen Organisationen wird zu Beginn einer Besprechung ein Protokollführer bestimmt, der die Diskussionsergebnisse protokolliert. Sehen Sie die Aufgabe des Protokollführers ruhig bei sich, dem Moderator des Meetings. Keine Sorge: Sie werden nicht viel schreiben müssen. Im Grunde resultieren aus einem Meeting eine Hand voll erwähnenswerte Informationen, welche es zu protokollieren gilt.

Die Live-Protokollierung kann Sie bei der Moderation des Meetings ungemein unterstützen, z.B. wenn Sie dafür die Action-Item-Methode wählen. Diese unterteilt Informationen und Ergebnisse eines Meetings in vier Kategorien:

- Feststellungen (F)
- Empfehlungen (E)
- Beschlüsse (B)
- Aktionen (A)

Zu jeder Kategorie möchte ich jeweils anhand einer Diskussions-Situation zeigen, wie Sie die Information bzw. das Ergebnis protokollieren und gleichzeitig die Moderation des Meetings im Griff behalten.

Feststellung

Sie beobachten, dass ein Teilnehmer sich sehr lange bei einem einzigen Sachverhalt aufhält und diesen kommentiert. Nehmen Sie einen Haftzettel, schreiben Sie "F" (für Feststellung) darauf, vermerken den Namen dieser Person und unterbrechen Sie den Redner mit den Worten: "Ich fasse zusammen ..." Wenn er Ihre Zusammenfassung bestätigt, notieren Sie aussagekräftig in Stichworten seine wichtigsten Aussagen. Kleben Sie den Haftzettel dann für jeden sichtbar auf das Flipchart. So würdigen Sie seine Erkenntnisse als wichtiges Ergebnis dieses Meetings und der Teilnehmer wird sich verstanden fühlen.

Empfehlung

Die Diskussion hat sich in einem Wortgefecht zwischen zwei Teilnehmern verfangen, die gegensätzliche Lösungsansätze zu einem Problem liefern. Unterbrechen Sie in Ihrer Funktion als Moderator das Gespräch und würdigen Sie das Wortgefecht als erkenntnisreiche Auseinandersetzung, welche zwei wertvolle Empfehlungen hervorgebracht hat. Fassen Sie dann die Aussagen von beiden kurz zusammen, schreiben für jeden Lösungsansatz einen Haftzettel mit "E" (für Empfehlung) und vermerken Sie den Namen des entsprechenden Teilnehmers.

Beschluss

Es steht eine Entscheidung an, die aber nach Ihrem Gefühl noch nicht von allen Anwesenden mitgetragen wird. Beschriften Sie auch hierfür einen Haftzettel und heften es an die Pinnwand, aber warten Sie noch mit der Kennzeichnung "B" (für Beschluss). Fragen Sie alle Teilnehmer, ob dies ein gemeinsamer Beschluss von allen ist und bitten sie ggf. um mündliche Zustimmung.

Kann ein Konsens erzielt werden, ergänzen Sie den Haftzettel um das "B" und den Hinweis "von allen". Kommt es zu keinem Konsens, kennzeichnen Sie den Haftzettel mit "F" (für Feststellung) oder "E" (für Empfehlung). Insbesondere Beschlüsse müssen für alle sichtbar an die Pinnwand geheftet werden.

Aktion

Wenn sich keiner zuständig fühlt

Während der Diskussion stellen Sie fest, dass einige wichtige Aufgaben angesprochen werden, die erledigt werden müssen, aber für die keiner sich zuständig fühlt. Mit Haftzetteln, die Sie mit "A" (für Aktion) kennzeichnen, fangen Sie diese Punkte für alle Anwesenden transparent ein. Halten Sie diese Haftzettel nacheinander hoch und fragen Sie, wer bereit ist, diese Aufgabe zu übernehmen.

Wichtig: Teilen Sie keine Aufgaben zu, sondern fragen Sie, wer sie erledigen möchte. Wenn Sie die Aufgabe jemanden zuteilen, entwickelt der Empfänger kein eigenes Verantwortungsgefühl, was die Erledigung der Aufgabe

betrifft. Schreiben Sie auch auf, bis wann eine Aufgabe erledigt sein muss. Notieren Sie den Namen und das Fälligkeitsdatum leserlich auf dem Haftzettel und fixieren diesen an der Pinnwand.

Wenn keine Einigung erzielt werden kann

Auch kann es durchaus vorkommen, dass die Teilnehmer während der Diskussionsphase ein Thema lang und breit besprechen, aber keine Einigung erzielt werden kann, da dafür entscheidungsrelevante Informationen fehlen. Erkennen Sie hier das Entwicklungspotential des Gesprächs! Schließen Sie die Diskussion ab, fassen Sie die Unstimmigkeiten zusammen und betonen Sie die Notwendigkeit, die Diskussion weiterzuführen.

Stellen Sie nun die Frage, was bis zum nächsten Meeting getan werden muss, um das Thema voranzubringen. Hier geht es nur um eines: Erzeugen und Verteilen von Aufgaben. Beschriften Sie auch dazu Haftzettel, kennzeichnen Sie diese ebenfalls mit einem "A" und stellen Sie sicher, dass sich für diese Aufgaben Verantwortliche finden.

Live-Protokoll als Foto dokumentieren

Halten Sie die Pinnwand mit den gesammelten Action-Items durch ein Foto fest (Bild 2). Sie haben gerade live das Besprechungsprotokoll erstellt, mit allen relevanten Ergebnissen.

Achten Sie zum Ende des Meetings darauf, die Haftzettel, die mit "A" (Aktionen) gekennzeichnet sind, vor allen Teilnehmern den verantwortlichen Personen zu übergeben und bedanken Sie sich für deren Initiative. Durch das physische Überreichen der Aufgabe an die verantwortliche Person vor den Augen aller Beteiligten fördern Sie Eigenverantwortung und Verbindlichkeit.

Heben Sie vor allem die Beschlüsse gut auf. In einem Follow-up-Meeting können Sie diese zu Beginn wieder an die Wand heften und dadurch den aktuellen Entscheidungsstand transparent machen.

Closing – so geht's weiter

Der Schluss ist der wichtigste Teil der Besprechung. Er entscheidet, wie die Leute im Anschluss über Ihr Meeting denken.

Wenn das Meeting von 13-14:30 Uhr geplant war, beginnt die Closing-Phase um 14:25 Uhr, nicht um 14:30 Uhr! Brechen Sie jede noch so interessante Diskussion ab – sie wird sich auch in den letzten fünf Minuten nicht entscheiden. Planen Sie bei Ihren ersten Meetings mit explizierter Closing-Phase auch gerne zehn Minuten ein, bis Sie für sich eine geeignete Routine entwickelt haben.

Nutzen Sie die Zeit zur Konsolidierung und für den Ausblick. Als Faustregel gilt: Haben Sie bis zum Closing noch kein "A"-Action-Item erzeugt und ist die Diskussion zu keinem Ende gekommen, nutzen Sie das Closing für die Aufgabenentwicklung.



Bild 2: Übersichtliches Live-Protokoll der Action-Items für alle Teilnehmer.

Ein guter Indikator für "A"-Items können Redewendungen wie "da müssen wir uns noch einmal zusammensetzen" oder "guter Punkt, den müssen wir mal separat diskutieren" sein. Schärfen Sie Ihre Sinne und erkennen Sie das Potenzial in Ihrer Organisation. Am Ende gilt, so einfach und banal sich das auch anhören mag: "Eine Besprechung ohne Action-Items hat keine Ergebnisse erzielt!"

Klären Sie mit den Beteiligten, welche Inhalte das Folge-Meeting haben soll und wer welche Aufgaben (Action-Items) bis dahin erledigt, damit Sie gemeinsam bei der nächsten Besprechung mit dem Thema weiterkommen. So müssen z.B. bei Kollegen Informationen eingeholt oder nicht anwesende Entscheider eingebunden werden. Ein solches Vorgehen zeigt den Teilnehmern bereits jetzt, wie es weiter geht – und dass Sie den Austausch gezielt weiterführen möchten.

Beispiel

Nachdem Sie mit den Anwesenden alle drei Kunden-Anforderungen diskutiert und eine erste grobe Aufwandsabschätzung vorgenommen haben, beschließen Sie gemeinsam mit den Teilnehmern, wie es mit der jeweiligen

Kundenanforderung weitergehen soll. In diesem Fall muss dieser Beschluss in einer Aktion (A) für eine konkrete Person münden. So stellen Sie Verbindlichkeit her.

So kann z.B. bei der ersten Kundenanforderung ein hohes Maß an Uneinigkeit darüber herrschen, was der Kunde eigentlich will. Stellen Sie die Frage: "Wie machen wir bei diesem Punkt weiter?". Eröffnen Sie keine neue Diskussion. Hier gilt es, nicht "die beste Idee" zu finden (was ein enormes Diskussionspotential birgt), sondern "eine Idee", die Sie einen Schritt weiter bringt.

Im Regelfall kommt dazu von mindestens einem Teilnehmer ein Impuls, der mehr Klarheit erzeugt. Notieren Sie seine Idee wieder auf einem Haftzettel und machen Sie eine Aktion (A) daraus, für die ein Verantwortlicher gefunden und ein Fertigstellungstermin vereinbart wird. Verfahren Sie so bei jedem Tagesordnungspunkt auf der Agenda, der noch "offen" ist und für den es noch keinen Ausblick auf das weitere Vorgehen gibt.

Einigen Sie sich auf einen Termin für das Folge-Meeting. Der Fertigstellungstermin für die Vorarbeiten, die Sie gerade in Form von Aktionen vergeben haben, sollte natürlich vor dem Termin dieses Meetings liegen. Sprechen Sie auch kurz dessen Schwerpunkte durch. Aus ihnen können Sie dann leicht eine Agenda zusammenstellen. Notieren Sie alles auf einem Haftzettel und machen Sie daraus für sich die Aktion "Organisation des Folge-Meetings".

Wenn der Kreis sich schließt

Mit etwas Übung können Sie die Inhalte der Check-in- und der Closing-Phase miteinander verbinden, indem Sie das während des Check-ins gesammelte Feedback der Teilnehmer im Closing wieder aufgreifen. So wirken Sie als Moderator sehr souverän und hinterlassen bei den Teilnehmern den bestmöglichen Eindruck.

Ein solches Vorgehen funktioniert nicht immer, dennoch möchte ich Ihnen an dieser Stelle dafür ein eigenes, in sich geschlossenes Beispiel schildern.

Beispiel

Bei einem Meeting steht das Thema "Kundenzufriedenheit" auf der Agenda. Zu Beginn des Meetings bitten Sie alle Teilnehmer aufzustehen und stellen die Frage: "Stellt euch vor, ihr seid Kunden von uns: Wann seid ihr zufrieden?" Dann werfen Sie dem ersten Teilnehmer den Ball zu. Während der Ball von Person zu Person fliegt, schreiben Sie die Antworten der Teilnehmer auf einem Flipchart mit. Sie beenden den Check-in, briefen die Teilnehmer und die Diskussion nimmt ihren Lauf.

Zum Ende des Meetings wenden Sie sich noch einmal dem Flipchart zu und stellen die Frage: "Wir haben viele Maßnahmen entwickelt und beschlossen, um die Kundenzufriedenheit zu verbessern. Schauen wir uns noch einmal eure Kriterien für Zufriedenheit an, die wir zu Beginn des Meetings gesammelt haben. Würden die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt, wärt ihr dann zufriedene Kunden?"

Falls sich auf dem Flipchart noch Kriterien finden, die durch die geplanten Maßnahmen nicht abgedeckt sind, leiten Sie an dieser Stelle gemeinsam mit den Teilnehmern weitere Maßnahmen ab – nicht in einer Diskussion, sondern in Form von Aktionen, die bis zu einem Folge-Meeting erledigt sein müssen.

Abschied mit einem Lachen

Bedanken Sie sich zum Schluss bei allen Beteiligten für die Mitarbeit und beenden Sie das Meeting, z.B. mit einem Witz. Wenn die Leute dann noch mit einem Lachen aufstehen und den Raum verlassen, haben Sie ein richtig gutes Meeting durchgeführt! Gratulation.

Fazit

Besprechungen werden heutzutage viel zu häufig einberufen. Entsprechend leidet die Vorbereitung. Es ist bei dieser Fülle nicht immer möglich, eine saubere Einladung mit Ziel, Strategie und Agenda zu formulieren. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass das Schreiben einer fundierten Einladung und die Auseinandersetzung mit dem Meeting vorab zwischen 30 und 45 Minuten in Anspruch nehmen. Es ist für mich eine Frage der Wertschätzung gegenüber dem eingeladenen Personenkreis, aber auch der Verantwortung gegenüber meinem Auftraggeber, diese Zeit bewusst zu investieren.

Die hier vorgestellten vier Phasen habe ich erstmalig in einem kurzfristig anberaumten Workshop für mich entdeckt, bei dem ich die Moderation übernehmen sollte. Der Workshop sollte nur 45 Minuten dauern und ging schon eine halbe Stunde später los. So hatte ich keine Zeit mehr, eine Einladung zu schreiben. Also habe ich die Einladung einfach zum Teil des Meetings gemacht: die Briefing-Phase. Für die Agenda habe ich mich einfach vom Publikum im Check-in inspirieren lassen.

Die anschließende Diskussion mit Live-Protokollierung war verblüffend zielgerichtet, saßen wir doch alle "in einem Boot" und konnten sofort loslegen. Inzwischen nutze ich den Check-in und das Briefing auch bei sauber geplanten Meetings – mit Erfolg. Auch Ihnen persönlich kann der Check-in helfen, "runter" zu kommen, z.B. wenn Sie kurz zuvor Teilnehmer eines anstrengendes Meeting waren, das auf "konventionelle" Art und Weise mit Laptop und Beamer organisiert war.

Menschen sind in der Regel gerne in gut gelaunter Gesellschaft, haben Spaß und fühlen sich wohl. Auch wenn der vielleicht etwas ungewöhnliche Check-in in diesem Artikel als effektivitätssteigerndes Mittel zum Zweck angepriesen wird, ist er doch in Wirklichkeit etwas viel Einfacheres: eine Erinnerung, dass die Besprechung von den teilnehmenden Menschen getragen wird, die sich in der Regel alle gerne beteiligen und ihr Bestes geben wollen. Rücken wir also die Menschen in den Mittelpunkt und bauen darauf den Austausch auf.

Welche Erfahrungen haben Sie mit "ungewöhnlichen" Meeting-Methoden gemacht? Ich freue mich auf Ihr Feedback: thomas.schwitzer@agile-engineers.com

Tipp – Kommunikation

Jeder bringt sein Thema ein

Lean Coffee – einfach strukturierte Besprechung in lockerer Atmosphäre

Kennen Sie das? Meetings, in denen Sie Ihre Themen nicht einbringen konnten? Meetings mit ausufernden Diskussionen, die nur wenige interessierten? Meetings mit Diskussionen, die eine oder zwei Personen dominierten? Sie wollen sich mit anderen so über ein Problem austauschen, wie Sie es in der Kaffeeküche tun, aber diese ist zu klein für mehrere Personen? Sie suchen Gleichgesinnte zum Austausch zu einem Thema und wissen nicht, wie Sie diese finden können? Oder haben Sie eine Idee, wollen dazu eine Initiative starten und suchen Unterstützer? Dann könnte "**Lean Coffee**" für Sie interessant sein.

So funktioniert Lean Coffee

Lean Coffee ist ein 2009 von den beiden Agilen Coachs Jim Benson und Jeremy Lightsmith entworfenes Format für ein freiwilliges Treffen ohne vorab definierte Agenda, zu dem jeder einfach mit einem Aushang zum Austausch über ein Thema einladen kann und bei dem die Teilnehmer zu Beginn die mit diesem Thema verbundenen Aspekte, die besprochen werden sollen, selbst bestimmen können.

Beispiel

Ein Mitarbeiter möchte, dass im Unternehmen ein sinnvoller Prozess für die Behandlung von Lessons learned etabliert wird und sucht Unterstützer für dieses Thema. Deshalb lädt er zu einem Lean Coffee ein. Die Teilnehmer bringen u.a. folgende Fragen mit: "Welchen qualitativen und quantitativen Nutzen können Lessons learned stiften?", "Wie kann ein solcher Lessons-learned-Prozess aussehen?", "Welche Tools eignen sich am besten für die Dokumentation von Lessons learned?", "Wie kann der neue Prozess kommuniziert werden, damit er Akzeptanz findet?"

Warum gaben die Erfinder der Methode den Namen "Lean Coffee"? Sie nannten sie

- **Lean**, weil sie den Prinzipien des Lean Thinking verpflichtet ist, d.h. dem Vermeiden von Verschwendung, dem Verstärken von Lernen aus bereits gemachten Erfahrungen, der Eigenverantwortung und dem Blick auf das große Ganze (Poppendieck & Poppendieck, 2003), und
- **Coffee**, weil eine lockere, informelle Atmosphäre wie in einem Coffee-Shop erreicht werden soll. Daher sind die Teilnehmer auch eingeladen, ihren Kaffee mitzubringen.

Autor



Torsten G. Scheller

Dipl.-Ing. Elektrotechnik (Univ.), Selbst. Change Agent, Trainer, Schwerp.:

Lean Change Management, zert. Product Owner, zert. Scrum Master, Management-3.0-Trainer, Lean Change Trainer

Kontakt: kontakt@agil-werden.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Bei einem Lean Coffee wird immer davon ausgegangen, dass die richtigen Leute anwesend sind, da nur diejenigen kommen, denen der angekündigte Gesprächsgegenstand wirklich wichtig ist.

Für Lean Coffee gibt es keine Zeitvorgaben oder -empfehlungen, üblich ist eine Dauer von 1 bis 1 ½ Stunden. Um möglichst viele Themen besprechen zu können, wird die Zeit pro Thema begrenzt (siehe Abschnitt "Feste Zeitvorgabe pro Thema").

Einladung als Aushang in der Kaffeeküche

Wer ein Lean Coffee veranstalten will, hängt dazu einfach an verschiedenen Orten Einladungen aus. Diese geben Zeit und Ort sowie grob den zu besprechenden Themenkomplex an. Die Einladung verdeutlicht auch, dass es für das Treffen keine feste Agenda gibt, sondern die Fragen der Teilnehmer die Themen festlegen (Bild 1).

Da die Einladungen von möglichst vielen gelesen werden sollen, hängt man diese am besten an stark frequentierten Orten aus, z.B. in der Kaffeeküche bei der Kaffeemaschine, am Schwarzen Brett oder an Durchgangstüren in den Fluren (Bild 2). Im Gegensatz zu formellen Meetings erfolgen keine direkten persönlichen Einladungen, z.B. per E-Mail.

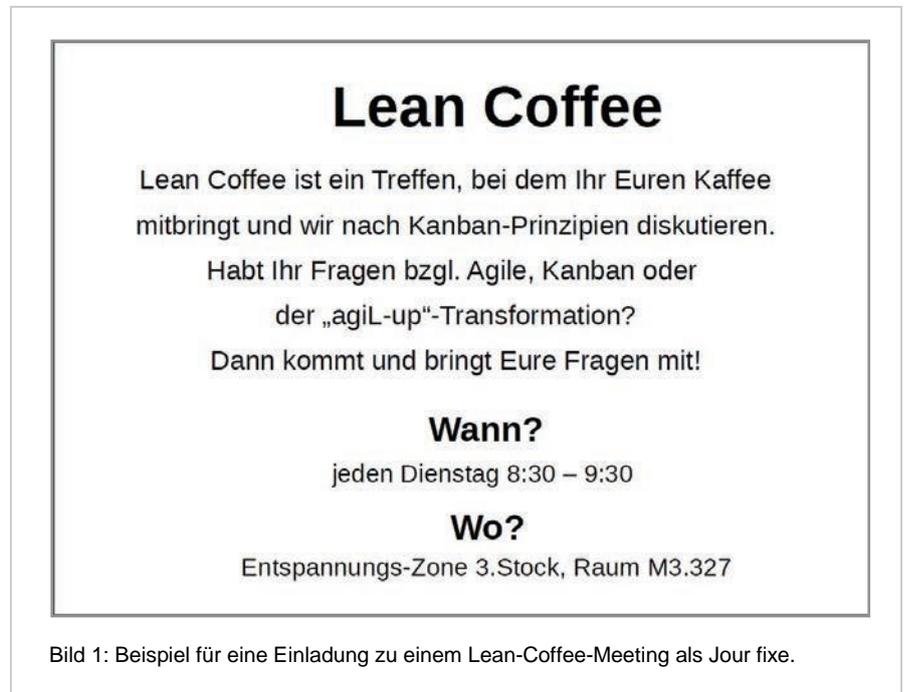


Bild 1: Beispiel für eine Einladung zu einem Lean-Coffee-Meeting als Jour fixe.

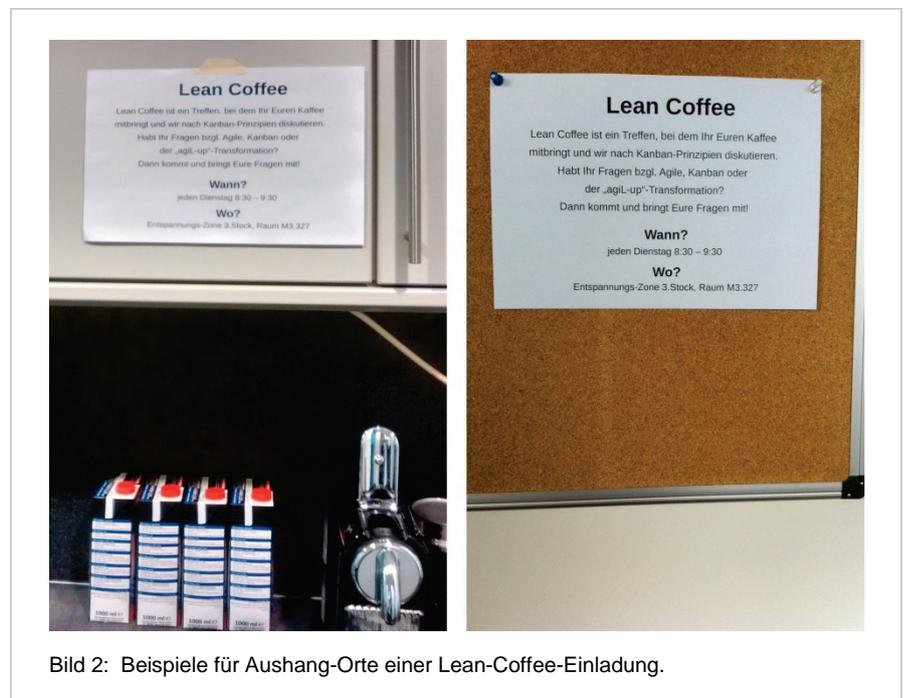


Bild 2: Beispiele für Aushang-Orte einer Lean-Coffee-Einladung.

Ablauf eines Lean Coffee

Üblicherweise eröffnet der Einladende das Lean Coffee.

Als erstes muss unter den Teilnehmern ein Koordinator gefunden werden. Dieser koordiniert das Sammeln der Themen, führt das für alle einsehbare Themen-Board und sorgt dafür, dass die festgelegte Diskussionszeit eingehalten wird.

Der Einladende fragt die Anwesenden, ob jemand die Koordination übernehmen will. Findet sich kein Freiwilliger, übernimmt er diese Aufgabe selbst.

Koordination der Themen mit einem Themenboard

Das Themen-Board besteht aus drei Spalten mit den Überschriften "zu diskutieren", "in Diskussion" und "diskutiert". Hierfür kann ein Flipchart oder Whiteboard genutzt werden. Die einzelnen Spalten bedeuten dabei:

- Spalte "zu diskutieren": Hier werden alle Themen gesammelt, die besprochen werden sollen.
- Spalte "in Diskussion": Hier wird das aktuell besprochene Thema angezeigt.
- Spalte "diskutiert": Hier werden die Themen gesammelt, die bereits besprochen wurden.

Die einzelnen Themen werden auf möglichst große Haftnotizen geschrieben und "wandern" auf dem Themen-Board von der Spalte "zu diskutieren" über die Spalte "in Diskussion" in die Spalte "diskutiert".

Jeder kann seine Themen einbringen

Wer ein Thema besprechen möchte, schreibt dieses auf eine Haftnotiz und hängt diese an das Board in die Spalte "zu diskutieren". Nicht jeder Teilnehmer muss ein Thema vorschlagen.

Das Themen-Sammeln ist abgeschlossen, wenn kein Teilnehmer mehr ein Thema anbietet. Üblicherweise dauert das Sammeln nur einige Minuten. Wenn sich während der folgenden Diskussionen neue Themen ergeben, werden diese ebenfalls mittels Haftzettel auf dem Themen-Board erfasst. Sie können besprochen werden, wenn nach Abschluss der Diskussion aller anfangs eingebrachten Themen noch Zeit ist.

Im Anschluss an das Sammeln bittet der Koordinator jeden Themen-Anbieter, sein Thema kurz mit 1-2 Sätzen vorzustellen, damit die Anwesenden einen Einblick in jedes Thema erhalten und einen Überblick über alle Themen bekommen.

Priorisieren der Themen

Da auch die Zeit des Lean Coffee begrenzt ist, können nur die wichtigsten Themen besprochen werden. Daher müssen die Teilnehmer die vorgeschlagenen Themen priorisieren. Je nach Dauer der Diskussionen zu den einzelnen Themen kann es passieren, dass Themen mit geringer Priorität aus Zeitgründen nicht mehr diskutiert werden können.

Das Priorisieren kann z.B. durch das sog. "Dot-Voting" erfolgen: Dabei erhält jeder Teilnehmer drei kleine runde Aufkleber, die er auf die Haftnotizen mit den Themen, die ihn interessieren, klebt. Er verteilt die Punkte entsprechend der Wichtigkeit, welche die Themen für ihn haben. Wenn ihn z.B. drei Themen gleich stark interessieren, erhalten alle drei Themen je einen Punkt; wenn ihn ein Thema besonders stark interessiert, dann vergibt er alle drei Punkte für dieses Thema. Alternativ zu den Aufklebern kann er mit einem Stift Striche machen. Die Themen werden anschließend innerhalb der Spalte "zu diskutieren" nach absteigender Punktzahl sortiert.

Feste Zeitvorgabe pro Thema

Damit möglichst viele Themen besprochen werden können und die Zeitverteilung gerecht ist, legen die Anwesenden eine für alle Themen gleiche Diskussionszeit fest. Nach Ablauf dieser Zeit, z.B. 5 oder 10 Minuten, wird das nächste Thema gestartet.

Wer mit seinem Thema schneller fertig wird, kann dieses vorzeitig beenden und so Themen mit niedrigerer Priorität Zeit schenken.

Diskussion

Es wird mit der Diskussion des Themas angefangen, das die meisten Punkte erhalten und damit das höchste Interesse der Teilnehmer gefunden hat. Wenn die Diskussion beginnt, hängt der Koordinator die Haftnotiz mit diesem Thema aus der Spalte "zu diskutieren" in die Spalte "in Diskussion".

Zu Beginn der Diskussion stellt der Teilnehmer, der dieses Thema einbrachte, dieses in wenigen Sätzen noch einmal kurz vor. Er ist auch für den Umgang mit den Ergebnissen verantwortlich, die er z.B. in einer E-Mail zusammenfassen und den Teilnehmern zuschicken, einen Beitrag im Unternehmenswiki schreiben oder im Unternehmensblog posten kann.

Verlängerung der Diskussionszeit

Nach Ablauf der festgelegten Diskussionszeit lässt der Koordinator die Gruppe abstimmen, ob sie dieses Thema weiter diskutieren möchte oder das nächste Thema an die Reihe kommen soll. Dazu ruft er die Teilnehmer auf, per Handzeichen ihre Meinung zu äußern:

- "Daumen hoch": Ich will dieses Thema weiter diskutieren.
- "Daumen nach unten": Für mich ist das Thema ausdiskutiert, ich will ein neues Thema diskutieren.

Die Gruppe sollte sich vorher einigen, wie sie mit dem Abstimmungsergebnis umgeht:

- entweder Mehrheitsentscheid: die einfache Mehrheit der Handzeichen entscheidet oder
- Veto-Entscheid: Sobald auch nur ein "Daumen nach unten" gezeigt wird, wird dies als Veto interpretiert und das nächste Thema gestartet. (Der Koordinator achtet darauf, dass die anderen Teilnehmer sich nicht beim Veto-Geber über dessen Entscheidung beschweren.)

Wird das Thema weiter diskutiert, sollte eine kürzere Zeitspanne (z.B. nur 3 Minuten) dafür zur Verfügung stehen. Nach Ablauf der Verlängerung wird wieder abgestimmt. Besteht dann immer noch Diskussionsbedarf, ist dieses Thema den Teilnehmern offenbar so wichtig, dass sich ein Extra-Meeting lohnt, in dem es komplett ausdiskutiert werden kann. Der Teilnehmer, der dieses Thema einbrachte, wird das Extra-Meeting dazu ansetzen. Bezogen auf das eingangs erwähnte Beispiel könnte es das Thema sein: "Welche Tools eignen sich am besten für die Dokumentation von Lessons learned?" Ist die Diskussion zu einem Thema beendet, hängt der Koordinator die Haftnotiz in die Spalte "diskutiert" und startet das nächste Thema, indem er dessen Haftnotiz in die Spalte "in Diskussion" hängt.

Sollten nach Ablauf der Zeit noch hoch priorisierte Themen übrig sein, kann dies eine gute Motivation dafür sein, ein weiteres Lean Coffee anzusetzen. Allerdings ist dann darauf zu achten, dass nicht einfach mit der Themenliste weiter gemacht wird, sondern die einzelnen Phasen des Meetings, beginnend mit dem Sammeln der Themen, erneut durchlaufen werden.

Modifikationen

Mit dem Lean-Coffee-Format kann experimentiert werden, um die für sich passende Variante zu finden. So kann bei Lean-Coffee-Treffen, die nur dem Austausch von Informationen dienen sollen, die Priorisierung weggelassen werden und die Diskussionszeit z.B. auf 3 oder 5 Minuten verkürzt werden.

Auch kann – um zunächst einen Überblick über die Themenlandschaft zu bekommen – zunächst ein kurzes Lean Coffee zum Informationsaustausch durchgeführt werden und anschließend, z.B. per Dot-Voting, entschieden werden, in welches Thema man tiefer einsteigen möchte.

Abgrenzung zu Open Space

Lean Coffee unterscheidet sich von der Großgruppen-Moderationsmethode Open Space (zu "Open Space" siehe "[Open Space – Freiraum für kreative Lösungen. Teil 1: Prinzipien, Vorbereitung und Ablauf](#)", Projekt Magazin, 05/2012) u.a. dadurch, dass

- es in kleineren Gruppen abgehalten wird,
- es nur eine Diskussion mit allen Teilnehmern gibt,
- es auf ein übergeordnetes Thema fokussiert ist,
- die Diskussion zu diesem Thema von vornherein zeitlich begrenzt ist und
- am Ende des Treffens nicht notwendigerweise ein Aktionsplan steht.

Fazit

Lean Coffee ist ein strukturiertes, aber zu Beginn agenda-loses Meeting-Format, bei dem die Teilnehmer die Tagesordnung durch die Themen, die sie einbringen, selbst bestimmen. Um möglichst viele Themen zu besprechen, wird die Diskussionszeit pro Thema begrenzt.

Lean Coffee unterscheidet sich von anderen Meetings dadurch, dass

- jeder formlos dazu einladen kann,
- es ein hierarchie-freies Meeting ist,
- keine inhaltliche Vorbereitung notwendig ist,
- die Teilnehmer sich einbringen können, indem sie die ihnen wichtigen Themen adressieren,
- durch Priorisierung die Themen zuerst besprochen werden, die den meisten Teilnehmern am wichtigsten sind, und
- es durch Zeitbegrenzung und Abstimmungen keine ausufernden Diskussionen gibt.

Lean Coffee lebt davon, dass jede Gruppe damit experimentiert und herausfindet, was für sie am besten passt. Dies bezieht alle Komponenten von Lean Coffee ein: die Diskussionszeit, das Priorisierungsverfahren etc. Insofern soll dieser Tipp auch dazu anregen, verschiedene Varianten auszuprobieren.

Literatur

- Poppendieck, Mary; Poppendieck, Tom: Lean Software Development: An Agile Toolkit for Software Development Managers, Addison Wesley, 2003

Tipp – Führung

Meetings – So fördern Sie die aktive Teilnahme Ihrer Mitarbeiter

Montagsmorgen 8 Uhr: Das wöchentliche Teammeeting beginnt – doch die Teilnehmer lassen Interesse und Engagement vermissen. Das ist in Projekten nicht ungewöhnlich, denn viele Mitarbeiter halten Meetings für überflüssig und sind der Ansicht, dass man sie nur von ihrer Arbeit abhält. Insbesondere, wenn die Zeit für die Erledigung ihres Arbeitspakets knapp wird, suchen sie einen Grund, um nicht am Meeting teilzunehmen. Doch das Problem ist nicht, dass die Mitarbeiter grundsätzlich keine Lust auf Meetings haben. Mitarbeiter empfinden Meetings nur als überflüssig, wenn sie sich nicht mit ihren Interessen und Meinungen in die Diskussion einbringen können.

Als Projektleiter können Sie dafür sorgen, dass die Teilnehmer aktiv in die Besprechung eingebunden werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass nur die Personen eine Einladung zum Meeting erhalten, die von den Themen der Agenda betroffen sind, einen Beitrag dazu leisten können oder für die Entscheidungsfindung notwendig sind. Auf der Agenda eines Teammeetings sollten nur Themen stehen, die tatsächlich alle angehen. Dazu gehören der Status des Projekts, Entscheidungen über die Arbeit im Projekt oder die Zusammenarbeit im Team. Detailfragen, die nur einzelne Teammitglieder betreffen, sollten besser in einem gesonderten Gespräch geklärt werden.

Die Beteiligung fördern

Ob Mitarbeiter sich innerlich an der Diskussion beteiligen oder mit ihren Gedanken abschweifen, lässt sich oft an ihren Blicken, ihrer Körperhaltung und ihren Wortbeiträgen erkennen. Fördern Sie die Aktivität der Teilnehmer, falls Sie das Gefühl haben, dass diese sich in der Diskussion zurückhalten und unterstützen Sie Mitarbeiter, die wertvolle Wortbeiträge liefern. Dies können Sie tun, indem Sie die Teilnehmer direkt ansprechen und um eine Information oder um ihre Meinung bitten. So sorgen Sie für ein konstruktives Gesprächsklima. Lassen Sie auch Konfrontationen zu. Das hilft, unterschiedliche Standpunkte klar zu stellen und zu einer einvernehmlichen Lösung zu gelangen. Achten Sie allerdings darauf, dass solche Konfrontationen sachlich ausgetragen werden.

Mit Fragen eine Besprechung beleben

Durch Fragen können Sie die Beteiligung fördern und die Diskussion lenken. Fragen zeigen Ihren Mitarbeitern, dass Sie an ihrer Meinung interessiert sind. Im Folgenden erhalten Sie einige Anregungen, wie Sie Fragen in Meetings einsetzen und die Diskussion steuern können.

Autor



Dr. Tomas Bohinc
Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP,
Trainer f. Projektleiter, für
Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Fragen Sie nach Einstellungen und Meinungen

Wenn zu einem Sachverhalt die Einschätzung der Teilnehmer wichtig ist, fragen Sie diese direkt danach: "Frau Witt, Sie sind von der Terminverschiebung des Arbeitspakets von Herr Otto direkt betroffen. Welche Auswirkungen hat die Verschiebung auf Ihr Arbeitspaket? ..." Durch die Antwort werden die Interessen und Befindlichkeiten der Mitarbeiter deutlich. So kann hier Frau Witt z.B. sagen, dass sie wegen der Terminverschiebung nicht auf ihre geplante Fortbildung gehen kann. Dieses Problem wird so bereits frühzeitig erkannt und kann in die Entscheidungsfindung einbezogen werden. Weitere Möglichkeiten, eine Frage einzuleiten, sind "Was ist Ihre Reaktion auf ...?", "Was denken Sie über ...?" oder "Woraus schließen Sie, dass ...?"

Fordern Sie die Beteiligung an der Diskussion ein

Verhält sich ein Mitarbeiter im Meeting zurückhaltend, wissen Sie nicht, ob er damit Zustimmung oder Desinteresse signalisiert. Grundsätzlich ist es wichtig, dass Sie und die anderen Teilnehmer immer wissen, was die jeweils anderen zu dem gerade aktuellen Thema denken. Wenn Sie die Haltung eines Teilnehmers nicht sicher einschätzen können, fragen Sie ihn danach: "Herr Meier, was meinen Sie dazu?" oder "Frau Korndorf, wir kennen jetzt die Ansicht von Herrn Meier. Was ist Ihre Meinung?"

Lassen Sie sich Sachverhalte erklären

Manchmal bleibt die Aussage eines Wortbeitrags für die anderen Teilnehmer unklar, ohne dass der Sprecher es bemerkt. Dann bleibt seine Wortmeldung ohne Feedback der anderen Teilnehmer im Raum stehen oder eine wichtige Information wird nicht verstanden. Das ist oft der Fall, wenn Teilnehmer einen Sachverhalt langatmig ausführen oder "um den heißen Brei" herumreden. Fragen Sie hier lieber einmal mehr, als einmal zu wenig! "Ich habe Ihren Beitrag nicht ganz verstanden. Können Sie diesen durch ein Beispiel erläutern?" Fragen Sie nach konkreten Beispielen. Diese helfen oft, Ideen oder Gedanken zu erläutern und verständlicher darzustellen. Gehen Sie auch auf non-verbale Signale ein, die einer Erklärung bedürfen: "Herr Uhl, Sie haben gerade den Kopf geschüttelt. Können Sie uns erklären, was Sie gerade bewegt?"

Steuern Sie die Richtung der Diskussion

Manchmal schweift die Diskussion ab. Um das zu verhindern, stellen Sie sich regelmäßig im Stillen die Frage: "Bringt uns dieser Beitrag jetzt weiter?" Ist man tatsächlich vom Thema abgekommen, stellen Sie diese Frage laut. So machen Sie die Teilnehmer darauf aufmerksam, dass die Diskussion aus Ihrer Sicht vom Ziel wegführt. Alternativ können Sie anmerken: "Stellen wir uns gerade die richtigen Fragen?" oder "Es war wichtig, diesen Aspekt ausführlich zu beleuchten. Lassen Sie uns jetzt aber wieder zu unserem Hauptthema zurückkommen."

Fassen Sie den Stand der Diskussion zusammen

Immer dann, wenn die Diskussion viele unterschiedliche Aspekte transparent gemacht hat, hilft eine Zusammenfassung dabei, eine klare Orientierung zu finden. "Bevor wir weitermachen, möchte ich Ihre Vorschläge kurz zusammenfassen." Oder: "Lassen Sie mich bitte erläutern, was ich bis jetzt verstanden habe."

Fragen Sie nach konkreten Vorschlägen

Fordern Sie Vorschläge ein, mit denen die Diskussionsergebnisse in die Praxis umgesetzt werden können. Mit folgenden Fragen können Sie die Diskussion auf die Lösung lenken, wenn das Problem ausreichend besprochen wurde: "Herr Meier, was sollten Ihrer Meinung nach die nächsten Maßnahmen sein?", "Frau Witt, wie können wir diesen Vorschlag umsetzen?"

Um festzustellen, ob eine Lösung oder Entscheidung akzeptiert ist oder nicht, führen Sie eine kleine Meinungsumfrage durch ("Wer dafür ist, hebt bitte die Hand. Wer ist dagegen? Enthaltungen?" – "Ich bitte Sie, mir eine kurze Rückmeldung zu geben, was Sie von den Lösungsvorschlägen halten.>"). Auf diese Weise müssen die Teilnehmer sich offen zu ihrer Position bekennen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden transparent und können geklärt werden, bevor schwelende Widerstände im weiteren Projektverlauf zu Problemen führen.

Verbalisieren Sie Ihre Gefühle

Gefühle sollten Sie ansprechen, wenn sie die sachliche Diskussion beeinträchtigen. Äußern Sie Ihre Gefühle sehr persönlich. Damit laden Sie die Teilnehmer ein, auch ihre eigene persönliche Meinung mitzuteilen. Meist hilft eine solche Runde, die Teilnehmer wieder auf die sachliche Ebene zurück zu bringen. Mit den folgenden Fragen können Sie die immer mitschwingende emotionale Ebene ansprechen: "Ich habe den Eindruck, dass Herr Uhl von unserer Entscheidung enttäuscht ist und sich deshalb nicht mehr an unserer Diskussion beteiligt. Herr Uhl, möchten Sie erläutern, was diese Entscheidung für Sie bedeutet?" oder "Ich bin mit dem bisherigen Verlauf der Besprechung nicht zufrieden. Wenn wir so weiter diskutieren, werden wir zu keinem Ergebnis kommen."

Fazit

Meetings leben davon, dass Informationen gegeben, Meinungen ausgetauscht und Entscheidungen gefällt werden. Das funktioniert um so besser, je mehr jeder einzelne Teilnehmer sich mit seiner Meinung, aber auch mit seinen Emotionen in die Diskussion einbringen kann. Nutzen Sie die Chance, durch Fragen die Teammitglieder zu einer aktiven Beteiligung anzuregen.

Tipp – Kommunikation

Das Flipchart: Viel Platz für Ideen

In Besprechungen und Workshops ist das Flipchart als Arbeitsmittel bereits weit verbreitet. Doch nicht nur bei Veranstaltungen im Kreise von Projektteams sind die großflächigen Notizblöcke effektiv zu nutzen: Das Flipchart kann Ihnen gute Dienste leisten, wenn Sie alleine an kniffligen Problemen oder schwierigen Aufgaben arbeiten.

Besonders bei kreativer Arbeit ist es schwierig, Gedanken sofort elektronisch in einem PC-Programm zu erfassen oder sie zu diktieren. In der Praxis wird deswegen gerne Papier und Bleistift benutzt, um erste Entwürfe und Ideen zu skizzieren. Ein übliches Blatt Papier ist jedoch relativ klein für umfangreiche Notizen, so dass es manchmal notwendig ist, es sehr eng zu beschreiben. Will man das Ergebnis später diskutieren, muss man es zuvor in eine lesbare (elektronische) Form bringt.

Autor



Cornelia Niklas

Betriebswirtin (VWA),
langj. Erfahrung als
Projektleiterin im IT-

Bereich. Derzeit verantw. für das
Standortcontrolling der Andritz Fiedler
GmbH, Regensburg

Kontakt: c.niklas@arcor.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Haben Sie Mut zum Großformat

Arbeiten Sie doch einmal an einem Flipchart. Die große Fläche der Blätter lädt ein, sich darauf auszubreiten und lässt reichlich Platz für Ideen und Entwürfe. Lassen Sie zunächst große Abstände, so dass Sie Anmerkungen und Ergänzungen später noch bequem unterbringen.

Stehen sie zum Nachdenken ruhig einmal auf: Gehen Sie vor dem Flipchart hin und her und sammeln Sie dabei Ihre Gedanken. Das Gehen beruhigt und unterstützt die Kreativität – gerade wenn es um die Planung schwieriger Projektphasen geht oder eine umfangreiche Risikoanalyse auf dem Programm steht, kann es wahre Wunder bewirken.

Steht in Ihrem Büro kein Flipchart zur Verfügung, suchen Sie sich einen Raum, der entsprechend ausgestattet ist und in dem Sie alleine arbeiten können. Die Ruhe, die Sie dabei vorfinden, wird zu einem guten Ergebnis beitragen – vorausgesetzt, Sie stellen Ihr Telefon ab oder nehmen es erst gar nicht mit. Nehmen Sie sich eine Stunde Zeit, die Sie als Termin mit sich selbst planen.

Auch auf Einzelblättern, die nicht mehr am Flipchart befestigt sind, lässt es sich gut arbeiten. Benutzen Sie das Papier für Entwürfe beidseitig bzw. drehen Sie den Flipchart-Block einfach um, wenn er voll ist – so arbeiten Sie kostengünstiger.

Verwenden Sie die Blätter auch im Querformat – z.B. wenn ein Strukturplan mehr "in die Breite" geht. Mehrere einzelne Seiten können Sie einfach vor sich auf einem Tisch ausbreiten, wenn Sie daraus ein Fazit ziehen wollen. Ihre Gedanken ordnen sich dabei aufs Neue. Mit einer Magnetleiste lassen sich die fertigen Seiten bequem an der Wand befestigen.

Verschaffen Sie Ihren Ideen Platz: Verwenden Sie mehrere Seiten, wenn Sie einen komplexen Sachverhalt planen. Werden die Blätter aneinander geklebt, können sie nicht mehr verrutschen. Das Format lässt sich später immer noch reduzieren.

Verwenden Sie Farben, Formen und Bilder

Farben heben Sachverhalte deutlicher hervor. Sie können verschiedene Farben für unterschiedliche Aufgaben verwenden oder damit die Namen verschiedener Verantwortlicher hervorheben. Die Ampelfarben Grün ("in Ordnung"), Gelb ("Achtung") und Rot ("Alarm") sind ideal, um Signalwirkung zu erzielen. Sie können sie für Markierungen verwenden oder Worte damit einkreisen oder unterstreichen.

Benutzen Sie viele bildhafte Darstellungen und schreiben Sie wenig Text. Bilder oder Symbole in verschiedenen Farben prägen sich wesentlich leichter ein, als Worte oder Auflistungen in Schwarzweiß. Es kommt dabei nicht auf Schönheit, sondern auf Inhalt und Verständlichkeit an. Passende Symbole wie Pfeile, Blitze, Kreise, Ausrufungszeichen oder Fragezeichen verstärken den Eindruck beim Betrachter. Stellen Sie damit Zusammenhänge heraus, kennzeichnen Sie Probleme oder heben Sie offene Punkte damit hervor.

Wenn Sie z.B. die einfach zu lösenden Teilaufgaben grün umrahmen, während die konfliktverdächtigen Punkte rote Rahmen und einen dicken Blitz daneben erhalten, ist das Ergebnis auf den ersten Blick klar. Eine Alternative, die mit dickem rotem Stift durchgestrichen und mit mehrfachen Ausrufezeichen versehen wurde, steht nicht mehr zur Diskussion – daran werden Sie sich auch später leicht erinnern.

Die ideale Besprechungsvorbereitung

Notizen auf Flipchart-Seiten laden zum Gespräch mit anderen Mitarbeitern ein: Wenn Sie die Blätter in Ihrem Büro bzw. im Projektbüro aufhängen, stehen sie für eine spätere Bearbeitung jederzeit zur Verfügung und können während der Diskussion weiter ergänzt oder korrigiert werden.

Auch in Besprechungen lassen sich Ihre Flipchart-Blätter als Diskussionsgrundlage verwenden. Oft erspart das die Arbeit, extra Präsentationsfolien zu erstellen. Vielleicht werden die mitgebrachten Seiten noch weiter ergänzt. Danach reicht es immer noch, das endgültige Ergebnis in eine elektronische Form zu bringen.

Sie können die Blätter auch zur Dokumentation, z.B. einer wichtigen Entscheidung, aufbewahren. Dann sollten Sie diese mit dem Datum der Besprechung und dem Namen der Teilnehmer versehen.

Haben Sie sich erst einmal daran gewöhnt, ihre Gedanken auf einem Flipchart zu visualisieren, ergibt sich der Griff zum Filzstift fast automatisch, wenn Sie es für angebracht halten. Gerade in Projekten ist es oft notwendig, den Sachverhalt genauer zu erklären. Damit werden Missverständnisse verhindert oder man kommt schneller "auf den Punkt". Werden solche spontan entstandenen Seiten noch länger für ein Gespräch benötigt, lassen sie sich auch gut an Türen oder Schränken festklemmen – um sie vor Augen zu haben, so lange es erforderlich ist.

Tipp – Sozialkompetenz

Was haben Truthennen und Menschen gemeinsam?

Der Klick-Surr-Effekt – wie wir besser zuhören können

Truthennen haben drei große Feinde: Stinktiere, den Menschen und Thanksgiving. Lassen wir den Menschen und Thanksgiving einmal außen vor und widmen wir uns nur den Stinktieren. Lässt sich ein solches blicken, greift die Henne es sofort an.

Wenn es um ihre Küken geht, sind Truthennen wiederum äußerst liebevolle Mütter. Die Henne umhegt und pflegt die Kleinen, solange sie "Tschiep, Tschiep" machen. Hört das Küken allerdings aus welchen Gründen auch immer auf, für längere Zeit zu piepen, wird es von der Mutter nicht mehr beachtet.

Dieser Umstand veranlasste Wissenschaftler dazu ein Experiment durchzuführen: Sie zogen ein ausgestopftes Stinktier an einer Truthenne vorbei, die sich sofort mit Energie und einer gehörigen Portion Wut auf den vermeintlichen Feind stürzte. Außer...!? Außer im Inneren des ausgestopften Stinktiers befand sich ein Tonbandgerät, mit dem das Stinktier Tschiep-Laute von sich gab. Sofort versuchte die Truthahnmutter das "Küken" zu hegen und zu pflegen.

Robert Cialdini beschreibt dieses Verhalten in seinem Buch "Die Psychologie des Überzeugens" als "Klick-Surr-Effekt". Es ist wie bei einem Bandgerät: Man drückt den Knopf und schon läuft das Band ab. Für die Truthenne bedeutet das: Tschiep, tschiep – Achtung, hegen, pflegen, füttern!

Was hat das mit uns zu tun?

Nun mögen Sie sich vielleicht denken: arme Henne. Doch leider betrifft dieser Klick-Surr-Effekt nicht nur die Truthenne, sondern auch uns. Denn beinahe täglich begegnet uns dieser Effekt in Gesprächen mit unseren Mitmenschen. Vielleicht kennen Sie das: Sie sitzen mit Freunden zusammen und berichten von Ihrer Urlaubsreise. In einem kleinen, romantischen Restaurant haben Sie ein exquisites Fischgericht genossen und konnten sogar in einem netten Plausch mit dem Koch das Geheimnis lüften, wie der Fisch zubereitet wurde, da rauscht ein Freund mit Karacho frontal in Ihre Geschichte rein: "Ach Kinder, apropos Fisch essen, ich wäre beinahe letzte Woche an einer Gräte erstickt, wenn da nicht..."

Bitte schön: der Klick-Surr-Effekt. Ein Gesprächspartner gibt bestimmte Wörter, Hinweise, Erlebnisse oder eine Meinung von sich, schon wird in unserem Gehirn ein Knopf gedrückt und das Band läuft ab. Ihr Kollege berichtet an der Kaffeemaschine von einem außergewöhnlichen Kundeneinwand, den bisher noch kein Kunde gebracht hat... – Klick-Surr – und gleich denken Sie an alle eingeübten Einwandbehandlungen und checken im Kopf ab, was Sie

Autor



Gaby S. Graupner
Betriebswirtin,
Geschäftsführerin der
DIMAT Services Ltd.,
Präsidentin Elect der German Speakers
Association

Kontakt: trainings@ddaft.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

geantwortet hätten. Oder Ihr Sohn erzählt von einem gemeinen Mitschüler... – Klick-Surr – fällt Ihnen der choleriche Herr Knurr aus der Chefetage ein und was Sie ihm am liebsten neulich nach dem Meeting gesagt hätten.

Zuhören ist eine Kompetenz!

Der Klick-Surr-Effekt und die daraus entstehenden Automatismen sind einer der wichtigsten Gründe, warum es uns so häufig misslingt, unserem Gesprächspartner echtes Interesse entgegenzubringen und aufmerksam zuzuhören. Dabei trägt kompetentes Zuhören viel zu unserem persönlichen Erfolg bei.

So heißt es z.B. auf der Webseite der **Stiftung Zuhören**: "Zuhören ist eine Basiskompetenz. Wer sich unterhalten will, muss zuhören können. Wer etwas lernen will, muss zuhören können. Wer Neues verstehen will, muss zuhören können. Zuhören heißt, sich zu konzentrieren, sich auf ein Gegenohr einzulassen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Wer zuhört, erweitert seinen Horizont, eröffnet sich neue Welten und gewinnt Einblick in das Denken anderer Menschen. Zuhören hilft bei der Lösung von Konflikten, fördert den zwischenmenschlichen Dialog und belebt den gesellschaftlichen Austausch."

Zuhören tut auch in Projekten gut

Neues verstehen? Wichtiges von Unwichtigem trennen? Konflikte lösen? Den Dialog fördern? Alles Dinge, die wir besonders im Projektmanagement gut gebrauchen könnten! Wie viele Missverständnisse oder falsch eingeschlagene Wege hätten sich vermeiden lassen, wenn wir nur einander besser zugehört hätten?

Ein Beispiel: Der Kunde äußert am Telefon eine neue Idee und möchte diese noch gerne mit ins Projekt aufnehmen. Es fällt ein Schlagwort, in unserem Kopf läuft das Band ab, wir hören gar nicht mehr richtig hin und versprechen bis nächste Woche ein Konzept vorzubereiten. Das lehnt der Kunde dann schließlich ab, weil wir die entscheidenden letzten 15 Sekunden seiner Ausführungen verpasst haben.

Wie viel hören wir überhaupt zu?

Der Kriminalhauptkommissar und Speaker Roland Buß schilderte einmal, dass eine Untersuchung der Polizeiverhöre in Großbritannien ergab, dass ein Verdächtiger im Durchschnitt nur sieben Sekunden eine freie Schilderung von sich geben kann, bevor er mit einer Frage oder einer Aussage durch den Polizisten unterbrochen wird. Sieben Sekunden! Meiner Meinung nach verhält es sich in unserem Alltag ähnlich. Sieben Sekunden und schon klickt und surrt es. In sieben Sekunden kriegt Ihr Gegenüber gerade einmal zwei bis drei Sätze über die Lippen.

Wie können wir besser Zuhören?

Die Truthenne in uns ist also erkannt; zwangsläufig stellt sich als nächstes die Frage: Was können wir tun? Das Gute ist, dass sich "Klick-Surr" mit ein paar Tricks in den Griff bekommen lässt.

Luft holen, Ohrläppchen, Sinneseindrücke

Wie wir oben beim Beispiel mit dem Fisch gesehen haben, fallen wir einem Gesprächspartner nicht aus Boshaf-tigkeit ins Wort, sondern weil wir plötzlich emotional angesprochen werden. Das Schlagwort "Fisch" (Klick), die Gräte, der Todeskampf (Surr) und schon explodieren wir innerlich geradezu, dieses Erlebnis erzählen zu müssen.

! Kommen solche Emotionen in Ihnen hoch, atmen Sie einmal tief ein und langsam wieder aus. Wiederholen Sie das zwei- bis dreimal. Zugegeben, es lenkt einige Sekunden vom aufmerksamen Zuhören ab. Aber dies ist im ersten Moment der einfachste Weg, um dem kaum auszuhaltenden Erzähldruck standzuhalten. Eine andere Technik, die schneller wirkt: Ziehen Sie sich kurz, aber kräftig am Ohrläppchen. Das lenkt die Spannung um und Ihre Aufmerksamkeit ist wieder beim Erzähler.

Sense Focusing

Eine weitere Methode ist die des "Sense Focusing". Der Rhetorik-Trainer und Coach Arno Fischbacher beschreibt die Methode so: "Der Fokus liegt auf der bewussten Wahrnehmung, also auf dem körperlichen Spüren, in diesem Fall auf den Emotionen, die durch ein Stichwort ausgelöst werden." Entsprechende Stichwörter lösen bei uns entsprechende Emotionen aus, die wir gerne sofort loswerden wollen. Das kann sowohl Freude, wie Trauer oder auch Ärger sein. "Spüren Sie genau hin, wo im Körper diese Emotionen besonders stark zu spüren sind." Glücks-gefühle spüren wir im oberen Brustkorb und im Gesicht. Scham besonders in der oberen Gesichtshälfte und Stolz im Oberkörper und dem gesamten Gesicht. So hat jedes Gefühl im Körper seinen festen Platz.

Fischbacher weiter: "In dem Moment, in dem man die Empfindung lokalisiert, wird wahrnehmungspsycholo-gisch gesehen von den elftausend Bit, die so an Wahrnehmungsimpulsen im Körper erzeugt werden, ein Filter gesetzt und die bewusste Wahrnehmung wird auf das Körpererleben/Körperempfinden fokussiert. Die Rück-koppelung mit den inneren Glaubenssätzen und mit dem inneren Kritiker wird ausgeschaltet. Das ist der erste Schritt. Meine Wahrnehmung ist damit beschäftigt, die Sensation "Ich muss jetzt sofort etwas sagen, sonst platze ich" körperlich nachzuvollziehen und dabei entspannen sich die Muskeln. Das passiert mit bestimmten Muskeln im Gesicht und an den Schultern. Mit diesem zweiten Schritt ist der Regelkreis geschlossen." Die Emotion lässt nach und ich kann wieder aufmerksam zuhören.

Die Angst vor dem Vergessen

Neben spontan auftretenden Emotionen gibt es für "Klick-Surr" noch einen anderen Grund, den wir alle gut kennen: die Angst vor dem Vergessen. Jeder hatte bestimmt schon einmal das Gefühl, in einem Gespräch seine Geschichte zu einer bestimmten Sache nicht mehr anbringen zu können; und bevor man sie vergisst oder die Situation vorbei ist, platzt man lieber schnell damit heraus.

Wenn Ihnen also im Gespräch ein wichtiger Punkt einfällt, hängen Sie sich ein Stichwort dazu an Ihren Ellenbo-gen. Das ist eine Memory-Technik, mit der Sie nichts vergessen. Wenn es dann am Ende der Erzählung Ihres Gegenübers noch passt, können Sie Ihre Geschichte erzählen.

Der baumelnde Kunde am Ellenbogen

Nehmen wir ein Beispiel von oben: Ihr Kollege erzählt von einem ihm bis dahin unbekanntem Einwand seines Kunden und wie er mit diesem umgegangen ist. In dem Moment fällt auch Ihnen eine Situation ein, in der Ihr Kunde einen Einwand geäußert hat, der Sie plötzlich stumm machte. Sie fühlten sich dabei äußerst hilflos und diese Hilflosigkeit löste auch Wut in Ihnen aus. Zwei starke Gefühle. Sie würden deshalb sehr gerne sofort Ihr Erlebnis erzählen, auch um zum einen Ihr "Leid" zu teilen und zum anderen Lösungsimpulse von den Kollegen zu erhalten.

Gleichzeitig ist es jetzt wichtig, Ihr Bedürfnis zurückzustellen und aufmerksam zuzuhören – andererseits wollen Sie die damit verbundene Frage nicht vergessen. Sie hängen sich jetzt also die Frage: "Wie reagiere ich am besten, wenn der Kunde "xy" sagt?" an Ihren Ellenbogen. Stellen Sie sich detailliert vor, wie der Kunde an Ihrem Ellenbogen hängt. Er hält sich mit beiden Händen in Ihrer Armbeuge fest, schaukelt dabei hin und her und ruft laut seinen Einwand oder ein Stichwort.

Jetzt hören Sie wieder aufmerksam Ihrem Kollegen zu. Wenn er fertig mit seiner Erzählung ist und die Kollegen ihm entsprechende Impulse und Tipps gegeben haben, sind Sie dran. "Apropos, überraschende Einwände: Mein Kunde Müller hat vor kurzem gesagt..." Und jetzt konzentrieren Sie sich auf das zappelnde Bild des Kunden an Ihrem Ellenbogen und hören wieder seinen laut ausgesprochenen Einwand oder das Stichwort. Mit dieser Technik verlieren Sie die Angst, wichtige Hinweise, Ideen oder Anregungen zu vergessen, wenn Sie diese nicht sofort anbringen können.

Stift und Zettel bereithalten

Wenn möglich, halten Sie bei Gesprächen mit einem Geschäftspartner, z.B. in einem Kundenmeeting oder bei einem Telefonat, immer einen Stift parat. Wird dann im Gespräch mal wieder der Knopf gedrückt, notieren Sie sich ein Stichwort zu dem Gedanken, der Ihnen gerade gekommen ist und lassen Sie den Anderen seinen Punkt zu Ende erzählen. Wenn dann Zeit und Situation es noch zulassen, greifen Sie den Gedanken wieder auf und erzählen Sie Ihre Sichtweise. Sollten Sie gerade keinen Stift zur Hand, wenden Sie die Ellenbogen-Technik an.

Fazit

Wenn Sie feststellen, dass der Klick-Surr-Effekt auch bei Ihnen oft und gerne zuschlägt, versuchen Sie Ihre Fähigkeit zu schärfen, anderen Personen besser zuzuhören. Denn durch aufmerksames und richtiges Zuhören ergeben sich nicht nur bessere Gespräche und Sie bringen mehr in Erfahrung, sondern Sie geben Ihrem Gesprächspartner zusätzlich noch etwas sehr Kostbares: Wertschätzung

Tipp – Sozialkompetenz

Rhetorik-Judo – Vorschlagen, nicht zurückschlagen!

Ich sitze in einem Leihwagen, bin spät dran; um die nächste Ecke gerauscht, da ertönt es hinter mir: Polizeisirene. Scheibe runter. Ausweis, Führerschein, Zulassung. Der Polizist sagt: "Kostet 150 Euro." Warum? "Sie fahren ohne Licht!" Ich sage: "Tut mir leid. Das ist ein Leihwagen. Ich dachte, das dieses Modell eine Lichtautomatik hat..." – "Das ist irrelevant: 150 Euro."

Das simple Rezept

Ich sage: "So viel Geld habe ich nicht bei mir!" Der Polizist meint süffisant: "Dann kommen Sie jetzt mit auf die Wache. Wir regeln das dort!" Stattdessen sage ich: "Ich mache Ihnen einen Vorschlag: Sie geben mir jetzt eine Verwarnung – und ich mache sofort mein Licht an!" Der Polizist schaut mich an, als ob ich verrückt geworden wäre.

Er geht zu seinem Auto zurück. So, denke ich, jetzt hast du's übertrieben – jetzt holt er Taser und Handschellen. Er telefoniert; er gestikuliert lebhaft. Er kommt zurück, gibt mir meine Papiere und sagt: "Hiermit verwarne ich Sie offiziell – und jetzt schalten Sie Ihr Licht ein und machen Sie, dass Sie weiterkommen!" Glück gehabt. Glück?

Die übliche Praxis

Die meisten Menschen reagieren auf Widrigkeiten aggressiv, passiv oder passiv-aggressiv: Fight, Flight oder Freeze. Das hat schon der Neandertaler so gemacht. Der Rhetorik-Judoka kennt einen vierten Weg: Mach einen Vorschlag! Egal, wie aussichtslos er zu sein scheint – Hauptsache, er beschreibt Ihr Anliegen. Ein Vorschlag ist besser als kein Vorschlag – und Sie kommen damit durch. Öfter als Sie glauben. Vor allem sehr viel öfter als jene glauben, die sich so etwas nicht trauen. Warum versuchen es die meisten Menschen trotzdem nicht?

Der Angst-Reflex

Wir trauen uns meist nicht, einen simplen Vorschlag zu machen, weil zum Neandertaler-Reflex ein zweiter hinzukommt: Angst vor Ablehnung. "Was, wenn er/sie mich auslacht? Dann lieber die Klappe halten!" Oder weil der Ablauf "Schlag – Gegenschlag" schon zur unterbewussten Routine automatisiert ist. Wie wäre es mit "Schlag – Vorschlag"? Man nennt das auch Rhetorik-Judo: kleiner Griff, große Wirkung. Auch und gerade im Projekt.

Projektbeispiel "Extrawürste"

Der Projektleiter kehrt zerknirscht aus der Sitzung mit dem Kunden zurück und sagt: "Die haben schon wieder die Anforderungen geändert! Wir müssen praktisch den kompletten Antrieb neu konstruieren!" Alles stöhnt. Da sagt

Autor



Klaus Schuster

Managementberater und Buchautor. Er trainiert Topmanager, Projektmanager und Vertriebsmitarbeiter aller Branchen und Bereiche.

Kontakt: ks@klausschuster.eu

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

der Entwickler vom Dienst: "Wieso den kompletten? Hast du nicht vorgeschlagen, dass wir das Getriebe so lassen und nur die Steuerung neu aufbauen?" Der Projektleiter schaut groß: "Nein." – "Warum hast du das nicht vorgeschlagen?" – "Weil das der Kunde ist! Was der sagt, müssen wir machen!"

Er ist ein guter Projektleiter – aber kein guter Judoka; findet sein Team: "Er steht nicht für uns ein. Er hätte wenigstens einen Gegenvorschlag machen können." Warum nicht zwei? Oder drei? Oder so viele bis der Kunde wenigstens zu einem Ja sagt? Das hätte dem Team einiges erspart. So schlagfertig sind Sie aber nicht?

Einen Vorschlag in Ehren, kann niemand verwehren

In Trainings frage ich gerne: "Ab welchem Punkt im Projekt machen Sie wie wild Vorschläge?" Ein erstklassiger Projektleiter sagte dazu: "Wenn alles verloren ist, wenn nichts mehr hilft, wenn Kunde, Auftraggeber oder Lenkungsausschuss völlig Verstand oder Orientierung verloren haben oder nur noch Forderungen diktieren." Wie wurde er bloß so schlagfertig? Wurde er so geboren? Nein, niemand wird so geboren.

In der Hälfte der Fälle sagt dieser Projektleiter: "Gute Idee, tolle Anregung. Lassen Sie mich das mit dem Team besprechen. Morgen liefere ich Ihnen dazu einige Vorschläge." In der anderen Hälfte der Fälle bringt er jedoch sofort einen Gegenvorschlag an. Aber das hat nichts mit Schlagfertigkeit zu tun, sondern eher mit Erfahrung: Man kennt doch seine Pappenheimer!

Ein guter Kampfsportler antizipiert die Bewegungen seines Gegners und bereitet sich darauf vor. Wenn der Kampfpartner einen Ashi-Uchi-Mata (ein Judo-Wurf) ansetzt, ist es schon zu spät und man liegt ruckzuck auf der Matte. Wenn man aber förmlich riecht, was Kunde, Lenkungsausschuss oder Auftraggeber wohl als nächstes wieder auskochen, kann man für die nächste Sitzung genügend vorbereitete Vorschläge mitbringen und bleibt senkrecht.

Projektbeispiel "Teamsitzung"

Die Projektleiterin beruft ein Meeting ein, alle stöhnen: "Nicht schon wieder! Jetzt arbeitet sie wieder ihre 140 Checklistenpunkte ab! Die meisten schlafen schon bei Nummer 30!" Ich krieg im Gruppencoaching fast einen Lachanfall und frage: "Wann würden Sie denn nicht einschlafen?" – "Na, wenn sie uns nur nach dem fragt, wo es gerade hakt oder hängt. Dann fallen 80 Tagesordnungspunkte schon mal weg." – "Leuchtet mir ein. Haben Sie ihr das schon mal vorgeschlagen?" – "Äh, nein." – "Warum nicht?" – "Schließlich ist sie die Projektleiterin! Wir können ihr doch nicht vorschreiben, wie sie arbeiten soll!"

Nein, nicht vorschreiben, aber vorschlagen! Schade, dass trotz Abitur und Master bei vielen das Sprachvermögen für diesen kleinen aber feinen Unterschied nicht ausreicht. Wie immer gilt: Wer seine Muttersprache beherrscht, ist im Vorteil. Wer Sprach-Judo beherrscht, erst recht.

Tipp – Sozialkompetenz

Festgefahrene Diskussionen wieder in Gang bringen

Perspektivenwechsel statt Gesprächsmikado

Neulich im Projekt: Es war klar, dass das Statusmeeting kein Zuckerschlecken werden würde, denn wichtige Teilergebnisse standen aus, andere hatten die internen Tests nicht bestanden und der geplante Rollout-Termin war nicht zu halten. Kurzum, es herrschte "dicke Luft".

"Ich finde es unglaublich, dass sie jetzt auf einmal mit dieser Zeitverzögerung um die Ecke kommen", sagte der Auftraggeber Herr Angerer zum Projektleiter Paulsen. "Wochenlang sagen Sie, alles sei bestens und nun muss der Rollout-Termin verschoben werden? Gerade gestern habe ich noch dem Vorstand gegenüber kommuniziert, dass alles hier im Projekt reibungslos läuft!"

"Herr Angerer, das Projektteam hat wirklich getan, was es konnte. Der Zeitrahmen war ja sowieso schon ambitioniert genug und dann kamen die sich ständig ändernden Anforderungen hinzu", versuchte sich der Projektleiter zu verteidigen, während die Zornesröte im Gesicht seines Auftraggebers nicht mehr zu übersehen war.

"Wollen Sie etwa damit andeuten, dass ich jetzt am Ende auch noch an der Verzögerung selbst schuld bin?", entgegnete Herr Angerer zornig. "Sie haben doch selbst jedes Mal gesagt, dass sie den entsprechenden Änderungswunsch schon irgendwie hinbekommen! Ich habe Sie für kompetent genug gehalten, dieses anspruchsvolle Projekt zu managen und frage mich jetzt, ob ich mich da getäuscht habe."

Gesprächsmikado stoppen

Wenn im Projektalltag Menschen mit verschiedenen Sichtweisen an einem Tisch sitzen, geraten viele Gesprächssituationen schnell ins Stocken: Der Auftraggeber beharrt auf seinem Standpunkt, die Mitarbeiterin lässt sich für die neue Aufgabe partout nicht begeistern, der Kunde besteht auf seinem Recht. Jeder versucht aus seiner Position heraus, den anderen zu überzeugen; die Argumente bleiben jedoch die gleichen und das Ergebnis ist am Ende unbefriedigend. Im schlimmsten Fall kann das jeweilige Beharren auf dem eigenen Standpunkt einem Mikadospiel ähneln: Wer sich zuerst bewegt, hat verloren.

Mentale Bewegung ist jedoch genau das, was in einer solchen Situation notwendig wäre. Wenn Sie sich demnächst in einer festgefahrenen Gesprächssituation befinden, wechseln Sie doch einmal radikal den Blickwinkel, um wieder Bewegung in die Kommunikation zu bringen – anstatt sich immer tiefer in die eigene Argumentation hineinzubohren. Denn in jeder Kommunikation gibt es neben der eigenen Perspektive noch zwei weitere Perspektiven, die unabhängig vom eigentlichen Gesprächsthema eingenommen werden können: die Perspektive des Gesprächspartners und eine neutrale Gesprächsperspektive.

Autor



Claudia Hupprich

Managementberaterin,
Business Coach und
Buchautorin

Kontakt:

claudia.hupprich@consulting-at-work.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Die Perspektive des Gesprächspartners

Auf den ersten Blick erscheint die Vorstellung, sich in die Gedankenwelt des Gesprächspartners hineinzusetzen, vielleicht als wenig erstrebenswert. Den eigenen Standpunkt jedoch gelegentlich zu verlassen, um die Welt aus den Augen seines Gegenübers zu betrachten, wird oft im Kampf der Argumente nicht nur vergessen, sondern ist auch überaus lohnend. Selbstverständlich kann man nicht wissen, sondern nur erahnen, was der Gesprächspartner denkt und fühlt, warum er so argumentiert, wie er es tut. Trotzdem kann dieser mentale Positionswechsel – bewusst eingesetzt – zu einem besseren Verständnis für die Argumente des Gesprächspartners führen und neue Blickwinkel eröffnen.

Die neutrale Gesprächsperspektive

Eine andere Perspektive, die Sie in festgefahrenen Gesprächssituationen einnehmen können, ist die Position des neutralen Beobachters. Wie würde ein neutraler Beobachter mit Abstand zum Geschehen das Gespräch beurteilen? Wie wäre seine Meinung aus der Perspektive eines Ballonfahrers oder gar als Astronaut? Welche wertvollen Hinweise würde er Ihnen und welche Ihrem Gesprächspartner geben? Die Bewertung eines Gesprächs aus dieser neutralen Position heraus, relativiert oft vieles, was vorher als unumstößliches Argument im Raum stand.

Von der Theorie zur Praxis

Die Perspektive seines Gegenübers oder die eines neutralen Beobachters einzunehmen, ist für viele Menschen weitaus schwieriger und erfordert ein bisschen Übung. Übertragen wir die zwei eben genannten Gesprächsperspektiven auf unser Beispiel:

In die Perspektive des Auftraggebers wechseln

Wenn der Projektleiter es schafft, in dem Gespräch die eigene Rechtfertigungshaltung zu verlassen ("...schuld waren doch Ihre ständigen Änderungswünsche...") und die aktuelle Situation aus der Perspektive des Auftraggebers zu verstehen, erhält er die Chance, seine Kommunikation so anzupassen, dass er den Gesprächspartner in seiner persönlichen Sichtweise "abholt" und den Kommunikationskonflikt entschärft. Eine mögliche Variante des anfangs skizzierten Gesprächs könnte wie folgt aussehen:

P.: "Herr Angerer, wir haben im Projektteam die Risiken eines Rollouts zum ursprünglich geplanten Termin nochmals besprochen und empfehlen dringend eine Verschiebung."

A.: "Wieso denn das und wieso so plötzlich? Ich habe gerade gestern erst dem Vorstand noch kommuniziert, dass alles in Ordnung sei."

Anstatt nun in die mentale Verteidigungshaltung zu gehen, entscheidet sich Herr Paulsen die Sichtweise von Herrn Angerer bewusst wahrzunehmen. Könnte es sein, dass Herr Angerer weniger ein Problem mit der eigentlichen Verschiebung hat, als mit der Frage, wie er dem Vorstand die neue Nachricht überbringt?

P.: "Ich verstehe ihre Überraschung, denn bisher sah ja auch alles gut aus, aber einige der letzten Anforderungen waren komplexer als gedacht. Ich würde Ihnen gerne die Gründe darstellen, zusammen mit den verbundenen Risiken und einem konkreten Vorschlag für die nächsten Schritte. Wenn Sie möchten, erstelle ich auch gerne bis morgen eine Kurzfassung, die Sie dann an den Vorstand weiter kommunizieren können."

In die neutrale Perspektive wechseln

Herr Paulsen nimmt zusätzlich in dem Gespräch ganz bewusst die Perspektive eines neutralen Beraters ein. Er war zu optimistisch bei den bisherigen Statusmeetings, keine Frage. Und die Tatsache, dass Herr Angerer immer wieder mit neuen Änderungsanforderungen ankam, verschlimmerte die Sache nur noch. Aus einer neutralen Perspektive wird jedoch schnell klar, dass Schuldzuweisungen hier im Gespräch nicht weiterführen. Herr Paulsen benötigt konstruktive Ansätze, um in dieser Situation zu einer Lösung zu kommen.

P.: "Herr Angerer, ich möchte sicherstellen, dass der neue Rollout-Termin definitiv gehalten wird. Was halten sie davon, wenn Änderungsanforderungen im Projekt nicht mehr ad hoc vom Team aufgenommen werden, sondern wir neue Anforderungen und mögliche Konsequenzen in unseren Statusmeetings zusammen mit einem meiner Experten bewerten und dann gemeinsam entscheiden?"

Herr Paulsen schafft es durch diesen mentalen Perspektivwechsel die schwierige Gesprächssituation zu entschärfen, auf die Bedürfnisse des Auftraggebers einzugehen unter Beibehaltung seiner eigenen Interessen und gleichzeitig konstruktive Vorschläge für ein weiteres Vorgehen zu machen.

Sollten Sie sich demnächst in einer schwierigen Gesprächssituation wiederfinden, probieren Sie diesen Perspektivenwechsel einmal aus: Wie ändert sich Ihre Wahrnehmung von der aktuellen Gesprächssituation, wenn Sie Ihre eigene Position für einen Moment verlassen und sich stattdessen in die Schuhe des Gesprächspartners stellen – oder die Situation aus der Sicht eines neutralen Beobachters wahrnehmen? Sie werden merken, es lohnt sich!

Tipp – Kommunikation

Vorbeugen und schnell reagieren

Geben Sie "Zeitdieben" in Besprechungen keine Chance

Die Besprechung ist zu Ende – und Sie konnten nur ein Teil der ursprünglich geplanten Themen mit den Teilnehmern behandeln. Oder: Sie konnten alle strittigen Punkte klären, aber das Meeting hat deutlich länger gedauert als erwartet. Dies kann viele Gründe haben: Die Zeit war zu knapp bemessen, die Themen waren komplexer als vermutet oder die Teilnehmer hatten einen hohen Diskussionsbedarf.

Aber es gibt auch andere Ursachen, sog. "Zeitdiebe", die Besprechungen unnötig in die Länge ziehen. In diesem Tipp entlarve ich sie und zeige Ihnen, wie Sie als Leiter oder als Organisator einer Besprechung "Zeitdieben" begegnen können.

Was sind "Zeitdiebe"?

Lothar Seiwert führte die Metapher "Zeitdiebe" in das Zeitmanagement ein (Lothar Seiwert: 30 Minuten Zeitmanagementsystem, Gabal Verlag, Offenbach 2012). Er bezeichnet damit Störfaktoren in der täglichen Arbeit, die wertvolle Zeit kosten, aber nichts zur Produktivität der Arbeit beitragen.

Aber nicht nur das: "Zeitdiebe" stehlen auch Geld. Denn jede Arbeitsstunde in einem Projekt kostet pro Mitarbeiter im Durchschnitt ca. 100 Euro. In einer Besprechung mit zehn Teilnehmern kostet damit jede Mi-

nute knapp 17 Euro. Eine geraubte Viertelstunde kostet bereits 250 Euro und bei 25 Minuten sind dies 417 Euro – und damit bereits mehr als einen halben Arbeitstag eines Mitarbeiters.

Wie Sie in Besprechungen mit "Zeitdieben" umgehen

Im Folgenden führe ich die wichtigsten "Zeitdiebe", die bei Besprechungen vorkommen, in chronologischer Reihenfolge an.

Abgeschlossener Besprechungsraum: Die Teilnehmer finden den Raum verschlossen vor. Der Besprechungsleiter oder ein Teilnehmer geht den Schlüssel holen, während alle anderen Teilnehmer warten. **Tipp:** Besorgen Sie den Schlüssel rechtzeitig vor der Besprechung und schließen Sie den Raum einige Minuten vor Besprechungsbeginn auf.

Zu wenig Stühle bzw. zu wenig Raum: Die Teilnehmer strömen in den Besprechungsraum. Die letzten stellen fest, dass es keine Stühle mehr für sie gibt, und gehen auf die Suche. So verstreichen wertvolle Minuten, bis end-

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

lich jeder einen Platz gefunden hat. **Tipp:** Klären Sie vor der Besprechung, ob im Raum genügend Sitzgelegenheiten vorhanden sind, und reservieren Sie ggf. einen größeren Besprechungsraum.

Teilnehmer finden den Raum nicht gleich: Dies kann zwei Ursachen haben: Entweder hat der Einladende vergessen, den Veranstaltungsort anzugeben, oder Teilnehmer haben sich nicht notiert, wo die Besprechung stattfindet. So müssen sie sich durchfragen bzw. unterwegs den Raum recherchieren. **Tipp:** Versenden Sie mit der Einladung eine genaue Raumangabe und fügen Sie für Ortsunkundige eine Wegbeschreibung bei. Liegt zwischen der Einladung und der Besprechung ein größerer Zeitraum, schicken Sie einen Reminder, der erneut die Raumangabe und ggf. eine Wegbeschreibung enthält.

Zu-spät-Kommen: Die Besprechung beginnt – und ein oder zwei Teilnehmer sind noch nicht da. Diese stören durch ihr verspätetes Ankommen die Besprechung, müssen über bereits Gesagtes informiert werden und stellen ggf. Fragen, die schon geklärt wurden. **Tipp:** Wenn es sich bei den Zu-spät-Kommenden um Mitglieder Ihres Projektteams handelt, weisen Sie diese darauf hin, dass Sie großen Wert auf Pünktlichkeit legen. Bei wiederholtem Zu-spät-Kommen eines Teammitglieds führen Sie mit ihm ein Kritikgespräch. Wenn der Auftraggeber regelmäßig unpünktlich ist, machen Sie auch ihm gegenüber deutlich, warum es Ihnen wichtig ist, dass alle pünktlich kommen.

Medien funktionieren nicht: Alle sitzen erwartungsvoll im Besprechungsraum, doch der Beamer geht nicht. Die häufigste Ursache ist: Der Präsentierende weiß nicht, wie er funktioniert. **Tipp:** Machen Sie sich vor der Besprechung mit den Medien vertraut, die Sie einsetzen wollen, bzw. prüfen Sie, ob diese funktionieren. Alternativ dazu können Sie auch ein Projektmitglied bitten, sich darum zu kümmern.

Unproduktive Beiträge von Teilnehmern: Teilnehmer können sich nur sinnvoll beteiligen, wenn sie Inhalte und Ziele einer Besprechung kennen. Manche halten sich solange zurück, bis sie meinen, einen wichtigen Beitrag leisten zu können. Zuweilen beginnen sie dabei eine Diskussion von vorne, indem sie Argumente vorbringen, die bereits erreichte Ergebnisse in Frage stellen. **Tipp:** Benennen Sie in der Einladung die Ergebnisse vorangegangener Besprechungen sowie Inhalte und Ziele der aktuellen Besprechung. Dauert eine Besprechung einen halben Tag oder länger, verschicken Sie eine ausführliche Tagesordnung und geben Sie den Teilnehmern Hinweise, wie sie sich vorbereiten können.

Abweichen vom Thema: Manche Teilnehmer kommen bei der Diskussion eines Themas "vom Hölzchen aufs Stöckchen" und damit immer weiter vom eigentlichen Thema ab. Dies führt dazu, dass bei der Diskussion der Fokus verloren geht. **Tipp:** Fordern Sie solche Teilnehmer dazu auf, sich bei ihren Redebeiträgen auf das vorgegebene Besprechungsthema zu konzentrieren.

Weitschweifige Äußerungen: Teilnehmer erzählen eine lange Vorgeschichte zum Thema oder erklären einen Sachverhalt bis ins für die anderen Teilnehmer unwesentliche Detail. **Vorbeugen:** Erstellen Sie eine Agenda mit Zeitangaben zu den einzelnen Punkten und weisen Sie diese Teilnehmer auf die begrenzte Zeit hin, die für jedes einzelne Thema zur Verfügung steht.

Unwichtige Einzelheiten werden lang und breit diskutiert: Wenn Teilnehmer Nebensächlichkeiten ausführlich diskutieren, wollen sie häufig einer Lösung ausweichen. Sie wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, trauen sich aber

nicht, dies offen zu sagen. **Tipp:** Greifen Sie in die Diskussion ein und führen Sie die Teilnehmer wieder auf den Kern des zu besprechenden Themas zurück. Fordern Sie die Teilnehmer zu lösungsorientiertem Handeln auf.

Diskussion zu einem Thema zieht sich in die Länge: Eigentlich ist alles klar, aber plötzlich werden die verschiedenen Aspekte des Themas nochmals durchdiskutiert. **Tipp:** Benennen Sie die Handlungsoptionen und fordern Sie von den Teilnehmern eine Entscheidung.

Erneute Diskussion eines Themas, über das bereits entschieden wurde: Zu einem Tagesordnungspunkt wurde ein Ergebnis erzielt. Wenig später diskutieren die Teilnehmer wieder über die gleiche Frage, weil einige vergessen haben, was beschlossen wurde, oder mit dem Beschluss nicht einverstanden sind. **Tipp:** Protokollieren Sie die Ergebnisse zu den Besprechungspunkten für alle Teilnehmer sichtbar auf einem Flipchart oder in einem Dokument auf Ihrem Notebook und projizieren sie es per Beamer an die Wand. Weisen Sie die Teilnehmer, welche abgeschlossene Themen wieder aufgreifen, auf diese Ergebnisse hin. Fragen Sie diese ggf. auch direkt, ob sie mit diesen Beschlüssen einverstanden sind.

Teilnehmer unterbrechen andere Teilnehmer: Aus Ungeduld oder dem Willen, sich durchzusetzen, fallen manche Teilnehmer anderen in Besprechungen ins Wort. Kommt dies häufig vor, ist eine sinnvolle Diskussion unmöglich, da die unterbrochenen Teilnehmer ihre Argumente nicht vollständig vorbringen können. **Tipp:** Stellen Sie als Besprechungsleiter die Regel auf, dass sich Teilnehmer für Redebeiträge bei Ihnen melden müssen und Sie ihnen das Wort erteilen.

Selbstdarstellung: Es gibt Teilnehmer, denen es wichtiger ist, sich in der Besprechung durch Wortbeiträge selbst in den Vordergrund zu stellen, anstatt zur Klärung eines Themas beizutragen. **Tipp:** Stellen Sie die folgende Besprechungsregel auf: Alle Redebeiträge müssen das Thema, das gerade behandelt wird, voranbringen. Weicht ein Teilnehmer davon ab, können Sie so von diesem ein konstruktives Verhalten einfordern.

Nebengespräche: Manchmal scheint sich ein Teilnehmer lieber parallel mit seinem Nachbarn zu unterhalten als sich auf den Besprechungsverlauf zu konzentrieren. Das stört die Besprechung. **Tipp:** Fordern Sie Teilnehmer, die während einer Besprechung ein Zwiegespräch führen, auf, die Inhalte des Zwiegesprächs in die Diskussion einzubringen. Sind diese für die Diskussion relevant, umso besser. Falls nicht, halten Sie den Störern so den Spiegel vor und bringen diese zum Verstummen.

Teilnehmer beschäftigen sich mit etwas anderem: Seit es Smartphones gibt, lesen ihre Benutzer in Besprechungen häufig parallel Nachrichten und beteiligen sich zeitweise nicht an den Diskussionen. **Tipp:** Stellen Sie die Besprechungsregel auf, dass jeder Teilnehmer während der Besprechung das Handy auf lautlos stellt und in der Hosentasche lässt.

Fazit

Besprechungszeit ist zu kostbar, um sie von "Zeitdieben" stehlen zu lassen. Mit nur wenigen vorbeugenden Maßnahmen können Sie verhindern, dass wertvolle Besprechungszeit verloren geht. Reicht das nicht aus, sollten Sie die "Zeitdiebe" im nächsten Teammeeting zu einem eigenen Diskussionsthema machen. So sensibilisieren Sie die Teammitglieder für uneffektives Verhalten in Besprechungen.

Fachartikel

Virtuelle Kommunikation

Webkonferenzen erfolgreich gestalten

Webkonferenzen gehören heute schon in vielen Projekten zum Alltag. Gerade für virtuelle Projektteams sind sie neben Telefonkonferenzen eine weitere gute Möglichkeit, sich untereinander auszutauschen (zum Thema "Telefonkonferenzen" siehe "[Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen](#)", Projekt Magazin 9/2009). Webkonferenzen bieten sich in Projekten u.a. an,

- um in einem virtuellen Projektmeeting alle Projektbeteiligten auf den aktuellen Projektstand zu bringen,
- sich inhaltlich auszutauschen, z.B. über die möglichen Projektrisiken und erforderliche Maßnahmen,
- gemeinsame Ergebnisse, wie z.B. Lessons Learned, zu erarbeiten, oder auch
- um ein Stimmungsbild zu einer bestimmten Fragestellung einzuholen, wie z.B. bei der Entscheidung über die Durchführung einer Scopeänderung im Projekt.

Gegenüber Präsenzmeetings haben Webkonferenzen verschiedene Vorteile:

- Die Teilnehmer müssen nicht von verschiedenen Orten anreisen, sondern können von ihrem Arbeitsplatz an der Konferenz teilnehmen (vorausgesetzt das Umfeld ist ausreichend ruhig, sodass sie sich auf die Konferenzinhalte konzentrieren können).
- Sie bieten in internationalen Projekten oft die einzige Möglichkeit, um Meetings durchzuführen.
- Sie sind kostengünstiger, da keine Ausfallzeiten für Reisen sowie keine Reisekosten anfallen.
- Die Arbeitsergebnisse einer solchen Konferenz sind sofort elektronisch verfügbar.

Webkonferenzen stellen jedoch für den Moderator eine besondere Herausforderung dar: Er muss die Konferenz nicht nur inhaltlich strukturieren und moderieren, sondern auch die Technik souverän beherrschen, damit die Konferenz reibungslos verläuft. Darüber hinaus muss der Moderator sicherstellen, dass die Teilnehmer empfangs- und sendebereit sind und die vorgegebenen Kommunikationsregeln einhalten.

Der folgende Artikel zeigt die Möglichkeiten von Webkonferenzen auf und gibt zusätzliche Hinweise für den Moderator, wie dieser eine solche Konferenz optimal gestalten kann.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP,

Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills u. Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Features von Webkonferenzen

In Webkonferenzen – oft auch als Online-Meetings bezeichnet – lassen sich Teilnehmer, die sich an unterschiedlichen Orten befinden, mithilfe eines Webkonferenz-Systems über das Internet oder das Intranet eines Unternehmens zusammenschalten. An die Stelle des realen Konferenzraums in Präsenzmeetings treten die zusammenschalteten PC-Desktops der einzelnen Teilnehmer, die von ihrem Arbeitsplatz die Konferenz verfolgen können.

Vor der Konferenz versendet der Moderator per E-Mail eine Einladung. Diese enthält nicht nur den Termin der Webkonferenz, sondern auch einen Hyperlink zum Webkonferenz-System sowie den Zugangscode, mit dem sich die Teilnehmer zum genannten Termin einloggen können. Nach dem Log-in sehen die Teilnehmer den Eröffnungsbildschirm des Moderators (Bild 1). Dieser Startbildschirm kann z.B. Informationen enthalten wie das Thema der Konferenz, die Agenda, eine Teilnehmerliste oder erste Beiträge im Chat.

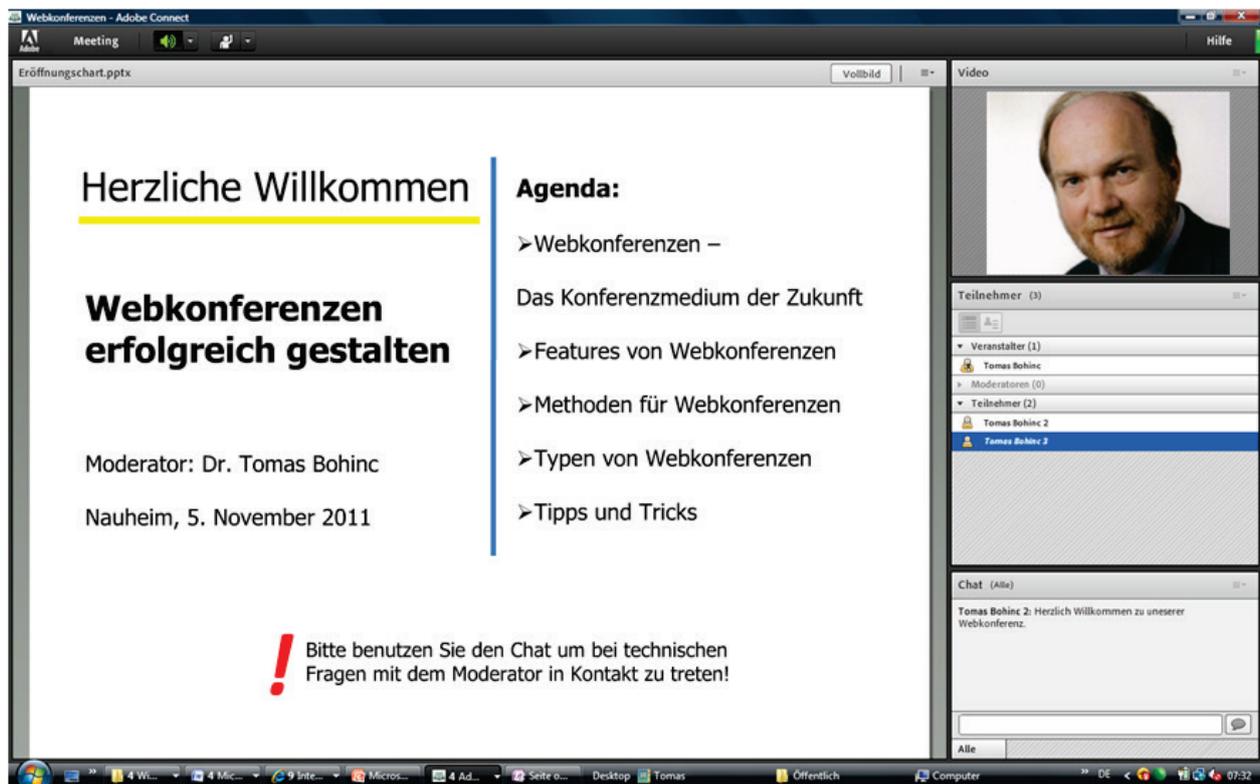


Bild 1: Eröffnungsbildschirm einer Webkonferenz (Plattform: Adobe Connect).

Der Moderator steuert die Konferenz über das Konferenz-System, indem er den Teilnehmern das Wort erteilen, eine Präsentation zeigen oder mit den Teilnehmern gemeinsam ein Dokument bearbeiten kann. Er kann zudem nach der Einwilligung eines anderen Teilnehmers dessen Desktop freischalten und diesem die Moderationsfunktion übertragen.

Welche Features gibt es?

Es gibt eine große Anzahl von Webkonferenz-Systemen, die sich in ihren Leistungsmerkmalen unterscheiden. Eine Zusammenstellung der Features zeigt Tabelle 1.

Methoden für Webkonferenzen

Mehr als noch in Präsenzmeeting erfordern Webkonferenzen von den Teilnehmern eine hohe Konzentration, denn sie können die anderen Teilnehmer nicht sehen, sondern nur hören (zur Auswirkung dieser Kommunikationsform auf das Kommunikationsverhalten siehe auch die Beitragsreihe "**Kommunikation in virtuellen Teams**", Projekt Magazin 13/2011). Die Features der Tools bieten viele Möglichkeiten, eine Webkonferenz abwechslungsreich und interessant zu gestalten. Damit wird nicht nur die Konzentration der Teilnehmer in der Konferenz gefördert, sondern es lassen sich auch die Ergebnisse der Meetings verbessern. Im Folgenden habe ich einige Methoden zusammengestellt, die Sie darüber hinaus in Webkonferenzen einsetzen können, um noch bessere Ergebnisse zu erzielen.

Ein Soundcheck stellt eine gute Verständigung sicher

Fordern Sie zu Beginn der Konferenz die Teilnehmer auf, ihre Sprach- und Hörfunktion mit einem Soundcheck zu überprüfen. Damit stellen Sie sicher, dass Mikrofon und Lautsprecher der Teilnehmer optimal eingestellt sind. Gleichzeitig holen Sie die Teilnehmer damit in den Konferenzraum und vermeiden, dass sie eine "anonyme Masse" sind. Sie geben den Teilnehmern darüber hinaus auch ein Signal, dass Sie als Person in der Konferenz wichtig sind.

Der Soundcheck kann eine kurze Vorstellungsrunde sein, eine Einstiegsfrage nach den Erwartungen zur Konferenz oder eine Frage zur Arbeitssituation des Teilnehmers (z.B. in wie vielen und in welchen Projekten der Teilnehmer gerade eingebunden ist). Um die Atmosphäre etwas aufzulockern, können die Teilnehmer beim Soundcheck auch kurz erzählen, was sie gerade zuvor gemacht haben, wie z.B. ein anderes Meeting besucht oder ein interessantes Gespräch mit einem Projektmitarbeiter geführt. Bitten Sie die anderen Teilnehmer, im Chat ein kurzes Feedback zu geben, wie gut für sie die Verständigung über das Tool ist. Dadurch beziehen Sie alle aktiv in die Konferenz ein und wissen, ob jeder Teilnehmer von allen gut gehört werden kann.

Beispiel für eine Einstiegsfrage zum Soundcheck: "Bitte schildern Sie kurz, von welchem Arbeitsplatz aus Sie an der Webkonferenz teilnehmen." Wenn die anderen Teilnehmer den Sprechenden gut verstehen, können sie das grüne Häkchen aus der Feedbackfunktion senden, wenn sie den Teilnehmer nicht oder nur teilweise verstehen, schreiben sie einen kurzen Kommentar im Chat.

Feature	Beschreibung	Einsatzmöglichkeit/en
Teilnehmerliste	In einem Präsenzmeeting sehen sich die Teilnehmer. Diese Funktion erfüllt in einem Webkonferenz-System die Teilnehmerliste. Das System erzeugt automatisch die Liste, die alle Teilnehmer aufführt und die sich in die Konferenz eingewählt haben.	Bei jeder Webkonferenz zur Übersicht, wer alles daran teilnimmt
Hör- und Sprechfunktionen	Webkonferenz-Systeme übertragen den Ton entweder über das Internet oder über die Telefonleitung. Damit sich die Teilnehmer gut verstehen, ist eine gute Übertragung der Stimme wichtig. Die Sprech- und Hörfunktion kann bei den meisten Systemen durch einen integrierten Soundcheck optimiert werden.	Immer
Bildübertragung	Webkonferenz-Systeme können auch über eine Livestreaming Bilder übertragen, die eine Webcam aufnimmt. Die Qualität der Übertragung hängt jedoch stark von der Übertragungsgeschwindigkeit ab. Die Bildübertragung sollte deaktiviert werden, wenn die Bilder nicht "ruckelfrei" übertragen werden und Lippenbewegungen und Ton stark voneinander abweichen.	Teammeetings
Präsentationsflächen	Diese Funktion ersetzt den Beamer in einer realen Konferenz. Die Teilnehmer sehen dabei den Bildschirm des Moderators oder eines anderen Teilnehmers. Damit können der Moderator sowie die Teilnehmer Sachverhalte präsentieren.	Unterstützung der Moderation durch Visualisierungen Präsentationen
Whiteboard	Das Whiteboard ist in einer Webkonferenz der Ersatz für das Flipchart. Es ist ein Zeichenwerkzeug, mit dem der Moderator oder die Teilnehmer Inhalte darstellen können. Dazu kann ein Texteditor genutzt werden oder Bilder und Texte lassen sich direkt mit der Maus auf das Whiteboard zeichnen.	Online-Protokoll Visualisierung von Arbeitsergebnisse Ad-hoc-Visualisierungen
Feedbackfunktionen	In einer Webkonferenz fehlt dem Moderator der Blickkontakt zu den Teilnehmern. Allerdings können die Teilnehmer in Webkonferenz-Systemen Feedbackfunktionen nutzen. Typische Feedbackfunktionen sind "Hand heben", "Applaus", "Zustimmen" oder "Ablehnen" sowie die Möglichkeit, die eigene Stimmung durch ein Emoticon sichtbar zu machen.	Konferenzbeginn "Blitzlicht" während der Konferenz Entscheidungsvorbereitung Abschluss
Chat	Bei einem Chat schreiben die Teilnehmer ihre Nachrichten in eine Internetseite, den sog. "Chatroom". Damit können die sie auch neben der mündlichen Kommunikation mit dem Moderator oder untereinander in Kontakt treten und müssen dafür nicht den Redebeitrag eines anderen Teilnehmers stören. Das Protokoll des Chats ist nach der Konferenz verfügbar.	Für technische Problem Feedback während der Konferenz Fragen der Teilnehmer während einer Präsentation
Voting	Mit der Voting-Funktion lässt sich die Meinung der Teilnehmer zu einem bestimmten Thema direkt erfragen. Bei einem Voting wird die zur Abstimmung stehende Frage auf den Bildschirmen der Teilnehmer eingeblendet und diese können dann mit einem Mausklick ihre Antwort geben. Durch das System erfolgt die Auswertung, die der Moderator allen Teilnehmern zur Verfügung stellen kann.	Einstiegsfrage in die Konferenz Feedback zu Themen Abschluss
Application Sharing	Webkonferenz-Systeme können auch genutzt werden, um gemeinsam Inhalte zu erarbeiten. Dabei greifen die Teilnehmer gemeinsam auf eine Application (Computerprogramm des Moderators oder eines Teilnehmers) zu. So können die Teilnehmer z.B. in Word ein gemeinsames Dokument erstellen, oder in Excel eine Tabelle ausfüllen.	Gemeinsames Erarbeiten von Dokumenten Brainstorming

Tabelle 1: Features von Webkonferenz-Systemen.

Leitfaden für eine strukturierte Konferenz

In Webkonferenzen kann der Moderator nur wenig spontan in den Prozess eingreifen. Bewährt hat es sich, das Verhalten der Teilnehmer mithilfe eines Leitfadens zu steuern. Damit wissen alle Teilnehmer, wie sie sich in der Konferenz verhalten sollen.

! Nutzen Sie die Präsentationsfläche, um Anleitungen für die Verhaltensregeln den Konferenzteilnehmern zu präsentieren.

Beispiel für einen Leitfaden

- Sprechen Sie deutlich, damit alle Sie gut verstehen.
- Benutzen Sie einfache, klare Sätze.
- Nennen Sie Ihren Namen, wenn Sie das Wort ergreifen.
- Machen Sie deutlich, wann Ihr Beitrag zu Ende ist, z.B. "Das war es von meiner Seite" oder "Ich gebe jetzt wieder zurück an..."
- Einen Wortbeitrag melden Sie an, indem Sie mit dem Feedbacktool ein Handzeichen geben.
- Fragen an andere Teilnehmer adressieren Sie direkt, z.B. "Herr Maier, ich möchte Sie fragen,..."
- Jeder kann nur dann reden, wenn ihm das Wort erteilt wurde.
- Widmen Sie der Konferenz ihre volle Aufmerksamkeit. Vermeiden Sie es, nebenbei andere Dinge zu tun.
- Achten Sie darauf, dass Sie von einer ruhigen Arbeitsumgebung aus teilnehmen.
- Bitte melden Sie technische Störungen über die folgende E-Mail Adresse...

Gestalten Sie die Vorstellungsrunde mit Bild

Die Namen der Teilnehmer prägen sich besser ein, wenn diese mit einem Bild verbunden werden. Bitten Sie die Teilnehmer deshalb vor der Konferenz, Ihnen ein Bild zuzusenden. Erstellen Sie aus den Bildern mit Powerpoint eine Bildergalerie und blenden Sie während der Vorstellungsrunde das entsprechende Bild des Teilnehmers ein. Gehen Sie am besten mit gutem Beispiel voran und eröffnen Sie die Konferenz mit Ihrem Bild.

Holen Sie sich Feedback

In einem Präsenzmeeting erhalten Sie durch den Blickkontakt mit den anderen Konferenzteilnehmern ständig ein Feedback. In einer Webkonferenz sehen Sie die Teilnehmer hingegen nicht. Um ein Feedback zu erhalten, ist es deshalb z.B. sinnvoll, die Teilnehmer zu bitten, dies über die Feedbacktools des Webkonferenz-Systems zu tun. Das hat zudem einen weiteren Vorteil: Jedes Feedback aktiviert die Teilnehmer und fordert sie auf, sich aktiv an der Konferenz zu beteiligen.

! Nutzen Sie bei offenen Fragen den Chat für ausführliche Feedbacks und für Fragen, die sich mit "Ja" oder "Nein" beantworten lassen, das Feedbacktool.

Beispiele für Feedbackfragen

- Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Thema/Projekt... bisher gemacht? (Chat)
- Haben Sie gute Erfahrungen mit dem Thema/Projekt... gemacht? (Feedbacktool)
- Wie gut stimmen die Ergebnisse mit Ihren Erwartungen überein? (Chat)
- War die Präsentation verständlich? (Feedbacktool)

Online-Votings aktivieren die Teilnehmer

Auch Online-Votings sind eine gute Möglichkeit, die Teilnehmer in einer Webkonferenz aktiv einzubeziehen. Im Unterschied zum Feedback können hier differenzierte Fragen gestellt und die Antworten der Teilnehmer ausgewertet werden. Das Voting eignet sich z.B.,

- um die Erwartungen der Teilnehmer zu erfragen,
- die Reihenfolge der Tagesordnung festzulegen,
- den Wissensstand der Teilnehmer zu einem Thema zu ermitteln,
- eine Diskussion mit einer Abstimmung zu beenden,
- Entscheidungen herbeizuführen oder
- ein abschließendes "Blitzlicht" einzuleiten.

Beispiel für ein Voting zur Entscheidungsfindung

Votingfrage: Soll der hier vorgestellte Change Request umgesetzt werden?

- Unbedingt umsetzen
- Nicht umsetzen
- Ich kann mich noch nicht entscheiden

Nutzen Sie den Chat bei Präsentationen

Während Sie oder ein anderer Teilnehmer etwas präsentieren, müssen alle anderen passiv bleiben. In Webkonferenzen haben die Teilnehmer jedoch mit dem Chat eine Möglichkeit, bereits während der Präsentation Fragen zu stellen. Dadurch kann der Präsentierende auch umgehend auf diese Fragen eingehen. Blenden Sie zu Beginn der Präsentation z.B. eine Folie mit dem Text ein: "Bitte zögern Sie nicht Ihre Fragen zu stellen. Nutzen Sie dazu den Chat!"

Online-Protokoll dokumentiert Ergebnisse

Einer der großen Vorteile von Webkonferenzen ist, dass Sie mit dem Whiteboard ein Protokoll schon während der Besprechung erstellen können. Nutzen Sie das Whiteboard als Visualisierungsfläche und schreiben Sie alle Ergebnisse der Besprechung mit. Am Ende der Besprechung können Sie dann die Mitschrift gemeinsam mit den Teilnehmern durchgehen und berichtigen bzw. ergänzen. Nach dem Meeting liegt Ihnen so bereits das Protokoll vor, welches Sie an alle Teilnehmer verschicken können.

! Der Moderator hat in einer Webkonferenz zwei Funktionen: Er steuert den Prozess der Konferenz und er managt die Technik. Wenn Sie eine Konferenz mit einer Kollegin oder einem Kollegen gemeinsam moderieren, können Sie sich diese Funktionen auch aufteilen. So könnte z.B. bei großen Konferenzen auch ein Kollege die Protokollführung übernehmen.

Auf dem Whiteboard lassen sich zudem Zeichnungen und Grafiken anzeigen. Diese können besonders gut mit einem Grafiktablett erstellt werden, welches an den Computer angeschlossen wird und die Zeichnungen direkt auf den Bildschirm überträgt.

Mit Online-Diskussionen das Meinungsspektrum erfragen

Verbale Diskussionen sind oft sehr anstrengend. Aus diesem Grund ist es hilfreich, solche Diskussionen durch eine Online-Diskussion über den Chat vorzubereiten, wodurch sich die Schwerpunkte der Diskussion bündeln lassen. Bitten Sie die Teilnehmer, ihre Meinung im Chat zu äußern und lassen Sie ihnen dazu ca. fünf Minuten Zeit. Anschließend fordern Sie die Teilnehmer auf, ihre Punkte aus dem Chat zu erläutern. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass alle Teilnehmer gleichzeitig ihre Meinung äußern können. Eine Frage für die Online-Diskussion könnte z.B. sein: "Wie gehen wir mit der sich abzeichnenden Terminverzögerung im Projekt um?"

Brainstorming durchführen und Antworten zu einer Frage sammeln

In einem realen Meeting nutzen Sie für das Brainstorming ein Flipchart oder eine Pinnwand. Dazu können Sie als Alternativen in der Webkonferenz das Whiteboard, ein Word-Dokument oder eine PowerPoint-Folie verwenden. Hier notieren Sie die Beiträge oder Antworten der Teilnehmer. Sie können aber auch das Dokument freigeben und die Teilnehmer ihre Antworten selbst eintragen lassen.

! Bereiten Sie in dem Dokument leere Textfelder vor, in welche die Teilnehmer ihre Antworten selbst eintragen. Sie können dann im Anschluss die Textfelder inhaltlich gruppieren.

Mit einer gemeinsamen Mindmap Ideen sammeln

In einer Webkonferenz können die Teilnehmer auch gemeinsam eine Mindmap erarbeiten. Dafür gibt es Softwareprogramme wie den MindManager oder FreeMind. Nachdem Sie das Programm auf ihrem Computer geöffnet haben, können Sie entweder die Einträge selbst vornehmen oder den Teilnehmern den Zugriff auf das Programm ermöglichen und sie bitten, ihre Beiträge selbst in die Mindmap einzutragen. Suchen Sie am besten zunächst gemeinsam mit den Teilnehmern die Hauptüberschriften, um der Mindmap eine Struktur zu geben.

Die Einzelbeiträge können dann die Teilnehmer selbst vornehmen. Für Teilnehmer, die das eingesetzte Programm nicht kennen, müssen Sie vorher die Grundfunktionen erläutern.

Pausen fördern die Konzentration

Webkonferenzen können schnell und unkompliziert durchgeführt werden. Sie lassen sich thematisch eng begrenzen und innerhalb von 90 Minuten durchführen. Es gibt jedoch Themen oder Situationen, in denen eine Webkonferenz länger dauert. Diese Konferenzen sollten spätestens nach 90 Minuten unterbrochen werden. Die Pausen können Sie auf zwei verschiedene Arten gestalten.

Variante 1: Unterbrechen Sie die Konferenz für 10 bis 15 Minuten. Die Teilnehmer können sich dann an ihrem Arbeitsplatz entspannen oder die Zeit für wichtige Telefonate bzw. E-Mails nutzen.

Variante 2: Initiieren Sie einen Small Talk unter den Teilnehmern im Chat. So können Sie z.B. die Teilnehmer anregen, sich über andere Themen auszutauschen, wie z.B. persönliche Interessen o.ä. Dieser Chat muss nicht für alle öffentlich sein, die Teilnehmer können den Small Talk auch in einem gesonderten Chat führen.

Typen von Webkonferenzen

Durch die Webkonferenz-Systeme gibt es fast keine Teilnehmerbeschränkung. Die Grenze dessen, was bei einer Webkonferenz möglich ist und was nicht, wird nicht durch die Technik gesetzt, sondern durch die Möglichkeit, die Konferenz und die Teilnehmer zu steuern: Bei der Durchführung einer Webkonferenz ist es ein Unterschied, ob daran zehn Personen teilnehmen oder hundert. Nach der Größe der Webkonferenzen lassen sich drei typische Webkonferenzen unterscheiden.

Die kleine Webkonferenz

Kleine Webkonferenzen können mit bis zu zehn Teilnehmern durchgeführt werden. In ihnen ist eine sehr hohe Interaktion unter den Teilnehmern möglich. Der Schwerpunkt der Kommunikation ist hier mündlich, da die Teilnehmer Ihre Meinungen gut verbal austauschen können. Typische Einsatzmöglichkeiten sind

- Teammeetings in virtuellen Teams,
- Diskussionen über Probleme und spezielle Themen im Projekt oder
- die gemeinsame Erarbeitung von Ergebnissen.

In den kleinen Konferenzen geht es meist darum, Inhalte gemeinsam zu erarbeiten. Dafür eignet es sich, das Whiteboard zu nutzen, wie auch andere Dokumentationsprogramme. Projektpläne, Statusberichte und andere Inhalte können den Teilnehmer direkt gezeigt werden. Änderungen an den Dokumenten nehmen die Beteiligten direkt in der Konferenz vor und sind sofort für alle Teilnehmer sichtbar. Achten Sie darauf, dass Sie als Moderator die Diskussion aktiv lenken, indem Sie Eröffnungs- und Feedbackrunden ankündigen und die Wortmeldungen der Teilnehmer steuern.

- ! Bei kleinen Webkonferenzen bietet es sich an, die Ergebnisse eines Online-Meetings immer direkt auf dem Whiteboard mitzuschreiben. Damit haben Sie gleichzeitig ein Protokoll Ihrer Besprechung.

Die mittlere Webkonferenz

Eine mittelgroße Webkonferenz besteht aus 10 bis 30 Teilnehmern. Typische Anwendungsformen dieser Konferenzgröße sind Statusmeetings in großen Projekten, Meetings von **Soundingboards** (Gremium zur Beurteilung neuer Ideen und Produkte) oder Meetings, in denen eine größere Anzahl von Stakeholdern über den Projektfortschritt informiert wird und deren Meinung erfragt werden soll. Hier lassen sich die Teilnehmer nur noch sehr eingeschränkt durch ihre Wortmeldungen in die Konferenz einbeziehen.

Onlinemeetings bieten hier gerade durch die Feedbackfunktion die Möglichkeit, die Stimmungen und Meinungen der Teilnehmer zu erfragen und für alle sichtbar zu machen. Die Teilnehmer sollten auch nur dann sprechen, wenn sie vom Moderator das Wort erteilt bekommen. Fordern Sie bei dieser Konferenzgröße Fragen und Kommentare der Teilnehmer über den Chat ein. Das Voting-Tool lässt sich für die Vorbereitung von Entscheidungen nutzen. Dies aktiviert die Teilnehmer und kann Ihnen einen Überblick über die Stimmungs- und Meinungs-lage der anderen Teilnehmer geben.

- ! Schalten Sie die Teilnehmer stumm oder bitten Sie alle, dies selbst zu tun. Dadurch vermeiden Sie, dass die Verständigung in der Konferenz durch Geräusche gestört wird.

Die große Webkonferenz

Eine große Webkonferenz ist eher als eine Informationsveranstaltung zu betrachten als eine Konferenz, bei der sich die Teilnehmer aktiv in die Konferenz einbringen. Diese Konferenzgröße wird typischerweise eingesetzt, um Projektergebnisse den künftigen Anwendern zu präsentieren oder einem großen Kreis von Projektleitern die Lessons Learned eines Projekts vorzustellen. Große Webkonferenzen können auch ein Ersatz für Projektleiterkonferenzen sein, wenn diese nicht als Präsenzveranstaltungen durchgeführt werden können.

Die Teilnehmer sind von Beginn an stumm geschaltet. Bei Frage- und Diskussionsrunden wird diese Stummschaltung aufgehoben. Dabei können die Teilnehmer nur dann das Wort ergreifen, wenn Sie es vom Moderator erteilt bekommen haben. Als Moderator sollten Sie bei der Präsentation die Möglichkeit nutzen, durch die Feedbackinstrumente die Meinung der Teilnehmer einzuholen. Durch Votings können Sie, bevor Sie den Inhalt selbst darstellen, den Wissensstand der Teilnehmer zu einem bestimmten Thema ermitteln oder ein differenziertes Feedback zu einer bestimmten Frage einholen.

- ! Nach längeren Präsentationsphasen bitten Sie die Teilnehmer, den Chat für eine Diskussion zu nutzen. Sie können dann bei Ihren Wortbeiträgen wiederum direkt auf die Fragen und Kommentare der Teilnehmer im Chat eingehen.

Ausblick

Webkonferenzen verdrängen Zug um Zug die Präsenzmeetings und werden in den Unternehmen immer mehr zu einem festen Bestandteil der Besprechungskultur. Erfolgreich führen Sie Webkonferenzen dann, wenn Sie sich auf dieses neue Medium einstellen und dessen Möglichkeiten kreativ nutzen. Die in diesem Beitrag dargestellten Möglichkeiten sollen eine Anregung sein, mit der Sie Ihre Webkonferenzen abwechslungsreich und interessant gestalten.

Das Medium der Webkonferenz versetzt die Teilnehmer zunächst in eine sehr passive Position. Denn wenn diese aktiv nichts tun, werden sie in der Konferenz auch nicht sichtbar. Als Moderator ist es für Sie die Herausforderung, die Teilnehmer zu motivieren, damit sie sich aktiv mit den Möglichkeiten des Konferenztools in die Konferenz einbringen.

Literatur und Weblinks

- [Vergleichstest von Webkonferenz-Systemen](#) (online zuletzt eingesehen am 4.11.2011)
- Computerwoche: [Web-Konferenzen können mehr als nur Reisekosten sparen](#) (online zuletzt eingesehen am 4.11.2011)
- [Adobe Connect](#) (online zuletzt eingesehen am 14.11.2011)
- Bohinc, Tomas: [Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen](#), Projekt Magazin 9/2009
- Bohinc, Tomas: [Kommunikation in virtuellen Teams](#), Projekt Magazin 13/2011
- Boos, Magarete: [Online-Moderation und Tele-Tutoring: Medienkompetenz für Lehrende](#), Kohlhammer, 2009
- Mausekamp, Claudia; Steamlar, Daniel: [Webinare für Einsteiger. Online Seminare lebendig gestalten](#), Infoport Hamburg, 2010
- Seifert, Josef W.; Kerschbaum, Bettina: [30 Minuten Online Moderation](#), Gabal, 2011

Fachbeitrag

Telefonkonferenzen vorbereiten und durchführen

Telefonkonferenzen sind heute ein fester Bestandteil des Arbeitslebens: Erstens sind sie in vielen Fällen billiger als Präsenzmeetings, da ggf. anfallende Anreisezeiten und –kosten eingespart werden; zweitens sind sie für Mitarbeiter in lokal verteilten Organisationen oft die einzige Möglichkeit, um sich zu besprechen. Projektteams, bei denen die Mitglieder in unterschiedlichen Städten oder Ländern arbeiten, nutzen Telefonkonferenzen, um Statusmeetings durchzuführen, Probleme zu klären oder Arbeitsergebnisse vorzustellen.

Damit eine Telefonkonferenz erfolgreich verläuft, müssen der Moderator und die Teilnehmer große Disziplin aufbringen. Es gilt die Regel: "Je professioneller und zielorientierter die Besprechung durchgeführt wird, desto eher werden die Ziele erreicht". Im Folgenden erfahren Sie, worauf man bei Telekonferenzen achten sollte und mit welchen Maßnahmen und Regeln man die Besprechung erleichtern kann.

Autor



Dr. Tomas Bohinc
Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP,
Trainer f. Projektleiter, für
Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Telefonkonferenzen im Projekt

Manche Präsenzmeetings im Projektmanagement lassen sich nur schwer durch Telefonkonferenzen ersetzen. Dazu gehören beispielsweise:

- Kick-off-Meetings
- Teamentwicklungen
- Konfliktklärungen
- Präsentationen

In anderen Fällen können Telefonkonferenzen eine gute Alternative zu Präsenzmeetings sein:

- **Statusmeetings:** Hier berichtet jeder Teilprojektleiter oder Arbeitspaketverantwortliche über den Stand der Arbeiten. Vor der Telefonkonferenz sollten den Teilnehmern die entsprechenden Unterlagen zugeschickt werden.
- **Teammeetings:** Wenn die Teammitglieder an verschiedenen Orten arbeiten, können die Teammeetings am Telefon stattfinden. Solche Telefonkonferenzen sind eine wichtige Ergänzung zu Präsenzmeetings, denn sie ermöglichen es den Teammitgliedern, sich regelmäßig auszutauschen.
- **Vorstellung und Abstimmung von Arbeitsergebnissen:** Viele Arbeitsergebnisse müssen mit Stakeholdern (Betroffene, andere Projektbeteiligte) abgestimmt werden. Das kann im Rahmen einer Telefonkonferenz geschehen. Wichtig ist, dass alle Teilnehmer die Arbeitsergebnisse vor sich haben und dass die Ergebnisse verständlich und nachvollziehbar dargestellt sind.

- **Problemlösungen:** Bei Problemen ist eine Telefonkonferenz oft die einzige Möglichkeit, den Sachverhalt mit allen Beteiligten zu besprechen und eine Lösung zu finden – besonders wenn es eilt. Hierbei ist wichtig, dass eine Person die Moderation übernimmt und die anderen Teilnehmer durch die Telefonkonferenz führt.
- **Audit – offene Fragen klären:** Ein Audit sollte nicht ausschließlich am Telefon erfolgen. Wurden die Fragen schriftlich beantwortet und liegen den Auditoren die Unterlagen vor, kann man aber die noch offenen Fragen in einer Telefonkonferenz klären.

Generell gilt: Telefonkonferenzen sind sinnvoll, wenn es sich um ein strukturiertes Meeting handelt und die Interaktion zwischen den Teilnehmern nicht besonders hoch sein muss. In jedem Fall ist es hilfreich, wenn die Teilnehmer sich davor bereits einmal persönlich kennengelernt haben. Bei mehr als zehn Teilnehmern ist eine Interaktion über Telefon nicht mehr möglich.

Wenn man die Dauer der Telefonkonferenz festlegt, sollte man die Teilnehmerzahl, die Konzentrationsfähigkeit der Teilnehmer und die Anzahl der zu besprechenden Punkte berücksichtigen. Bei zehn Teilnehmern sollte die Konferenz mindestens 30 Minuten dauern. Nach einer Stunde lässt die Konzentration der Teilnehmer stark nach. Wenn in dieser Zeit nicht alle Themen besprochen werden können, sollte mindestens eine Pause von fünf bis zehn Minuten eingeplant werden.

Telefonkonferenzen – anstrengender als Präsenzmeetings

Telefonkonferenzen sind für die Teilnehmer in der Regel anstrengender als Präsenzmeetings. Dafür gibt es folgende Gründe:

- **Informationen werden ausschließlich akustisch vermittelt:** Die Teilnehmer hören einander, sie können aber keinen Blickkontakt zueinander aufnehmen. Anders als bei Präsenzmeetings bleiben ihnen Mimik und Gestik der anderen Teilnehmer verborgen. Gefühlsregungen oder Betonungen der anderen müssen sie allein aus den Feinheiten von Stimme und Sprache heraushören. Den Teilnehmern fehlt jede visuelle Hilfe, das Besprochene zu erfassen.
- **Redebeiträge sind schwerer zuzuordnen:** In einem Präsenzmeeting kann man die Redebeiträge durch Blickkontakt und Richtungshören schnell einer Person zuordnen. In einer Telefonkonferenz dagegen kann man den Sprecher nur an seiner Stimme erkennen. Selbst wenn er seinen Namen nennt, fehlt den Zuhörern das Bild vor Augen.
- **Redebeiträge werden nur begrenzt visualisiert:** In einem Präsenzmeeting unterstützt der Referent seine Ausführungen oft mit Folien oder Visualisierungen am Flip Chart. In einer Telefonkonferenz ist das nur eingeschränkt möglich. Selbst wenn die Unterlagen den Teilnehmern vorliegen, müssen sie die Stelle selbst finden, auf die sich der Sprecher gerade bezieht.
- **Störgeräusche und mangelnde Sprachqualität:** Zusätzlich erschwert wird die Verständigung durch Störungen in der Telefonverbindung, Geräusche aus der Umgebung (z.B. am Flughafen, im Auto, Gespräche von Bürokollegen) oder mangelnde Qualität der übertragenen Sprache.

Ablauf

"Je besser das Meeting strukturiert ist, umso besser sind die Ergebnisse." Diese Regel gilt ganz besonders für Telefonkonferenzen. In einer gut strukturierten Telefonkonferenz können sich die Teilnehmer orientieren, sie wissen, wann und in welcher Form sie ihren Beitrag liefern sollen. So kann man verhindern, dass die Wortbeiträge hin und her springen und am Ende unklar bleibt, welches Ergebnis erreicht wurde. Um diese Struktur zu gewährleisten, sollte jeder Telefonkonferenz einen Moderator haben.

Eine Telefonkonferenz hat folgende Phasen:

1. Die Teilnehmer wählen sich ein.
2. Die Teilnehmer stellen sich vor und stimmen sich auf die Konferenz ein.
3. Der Moderator legt die Themen und Regeln fest.
4. Die Teilnehmer besprechen die Themen.
5. Der Moderator fasst die Ergebnisse zusammen und legt die nächsten Schritte fest.
6. Die Teilnehmer verabschieden sich und beenden die Konferenz.

Einwählen

Bei einem Präsenzmeeting kommen die Teilnehmer nach und nach in den Raum. Ähnlich ist es bei einer Telefonkonferenz: Die Teilnehmer wählen sich in einen virtuellen Konferenzraum ein und werden nach und nach zugeschaltet. Wie man sich einwählt, hängt vom Konferenzsystem ab. Mit modernen Telefonanlagen können die Konferenzen vom Besprechungsleiter aufgebaut werden. Dieser ruft die Teilnehmer der Reihe nach an und schaltet sie zusammen. Üblich sind heute vor allem Konferenzsysteme, bei denen sich die Teilnehmer über eine vorgegebene Nummer einwählen und mit einem Zugangscode identifizieren. Ein Signaltone kündigt an, wenn ein neuer Teilnehmer hinzukommt.

In dieser ersten Phase der Telefonkonferenz hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er begrüßt die neu hinzugekommenen Teilnehmer und teilt ihnen mit, wer schon im Konferenzraum ist. Da er keine Anzeige hat, auf der er sehen kann, welche Personen bereits in der Konferenz sind, muss er eine Liste führen und die Anwesenden notieren.
- Er initiiert einen Small Talk über das Wetter oder ein aktuelles Ereignis, während man auf die fehlenden Teilnehmer wartet.
Der Small Talk hat zwei Funktionen: Zum einen werden die Teilnehmer miteinander bekannt gemacht, zum anderen ist es ein Techniktest. Treten Störungen in der Verbindung auf oder sind die Hintergrundgeräusche zu stark, können diese Probleme bereits zu Beginn erkannt und beseitigt werden.

Vorstellungsrunde

Die Telefonkonferenz beginnt, sobald alle Teilnehmer zusammenschaltet sind. Haben sich zum festgelegten Termin noch nicht alle Teilnehmer eingewählt, entscheidet der Moderator, ob man trotzdem anfängt oder ob man noch wartet.

Eine Telefonkonferenz sollte immer mit einer Vorstellungsrunde beginnen – auch wenn sich die Teilnehmer schon kennen. Auf diese Weise erhält jeder Teilnehmer die Gelegenheit etwas zu sagen, so dass sich während der Konferenz Stimmen und Namen besser zuordnen lassen.

Der Moderator hat folgende Aufgaben:

- Er stellt Anlass und Ziel der Konferenz vor.
- Er formuliert Fragen, zu denen sich die Teilnehmer in der Vorstellungsrunde äußern sollen. Beispiele für solche Fragen sind: Aus welchem Bereich kommen Sie? Was ist Ihre Rolle in diesem Projekt? Was wissen Sie schon über das Thema?
- Er erteilt jedem Teilnehmer einzeln das Wort und bittet ihn, sich vorzustellen.

Die Teilnehmer können die Vorstellungsrunde nutzen, um beispielsweise mitzuteilen, dass Sie die Konferenz früher verlassen müssen oder dass sie sich für ein wichtiges Telefonat kurz ausklinken müssen.

! Versenden Sie als Moderator vor der Konferenz an alle eine Teilnehmerliste mit Name, Firma, Abteilung und Funktion. Das hilft, sich in der Konferenz zu orientieren und die anderen Teilnehmer mit Namen anzusprechen. Besonders nützlich ist die Liste, wenn Sie zu jeder Person ein Bild hinzufügen.

Themen und Regeln festlegen

Idealerweise hat der Moderator die Agenda der Telefonkonferenz vorab an alle Teilnehmer verschickt. In jedem Fall stellt der Moderator zu Beginn der Besprechung die Agenda vor. Er teilt mit, wie viel Zeit für jeden Themenpunkt veranschlagt ist und welche Beiträge von wem erwartet werden. In dieser Phase können die Teilnehmer auch noch weitere Punkte einbringen. Der Moderator ergänzt die Agenda entsprechend.

Regeln liefern einen Rahmen für die Durchführung der Konferenz. Sie helfen den Teilnehmern sich zu orientieren und geben vor, wie sie sich am besten verhalten sollten. Der Moderator sollte sich vorab überlegen, welche Regeln für die Telefonkonferenz sinnvoll sind, diese Regeln aufschreiben und mit der Einladung an die Teilnehmer versenden. (Dies ist nicht notwendig, wenn die Teilnehmer in dieser oder in einer anderen Zusammensetzung bereits Telefonkonferenzen durchgeführt haben.) Zu Beginn der Konferenz wiederholt er die Regeln. Beispiele für solche Regeln sind in Tabelle 1 zusammengestellt, in Tabelle 2 finden Sie weitere Verhaltenstipps (siehe Anhang).

In dieser Phase hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er stellt die Agenda vor und ergänzt sie ggf. um zusätzliche Punkte.
- Er stellt die Regeln vor.

Themen besprechen

Es hat sich bewährt, jeden Punkt der Agenda in drei Schritten zu besprechen:

- **Schritt 1 – Gesprächsziel formulieren:** Bei jedem Themenpunkt sollte der Moderator klar kommunizieren, welches Ergebnis erreicht werden soll. Das kann beispielsweise eine Meinungsbildung sein, die Verteilung von Aufgaben oder die Lösung eines Problems.
- **Schritt 2 – Fragen stellen:** Den Teilnehmern fällt es leichter einen Beitrag zu formulieren, wenn sie eine Frage gestellt bekommen. Das gilt sowohl für Beiträge, die die Teilnehmer spontan einbringen, als auch für Beiträge, die sie für die Konferenz vorbereitet haben. Fragen sind für den Moderator deshalb das wichtigste Mittel, um die Diskussion zu steuern.
- **Schritt 3 – Redebeiträge zusammenfassen und Konsequenzen formulieren:** Bei einem Präsenzmeeting kann man wichtige Informationen und Ergebnisse für alle sichtbar festhalten, z.B. auf dem Flip Chart. In Telefonkonferenzen fehlen diese visuellen Mittel. Stattdessen fasst der Moderator die Redebeiträge zusammen und ruft den Teilnehmern den Kern der Wortmeldungen wieder ins Gedächtnis. Auf diese Weise können die Teilnehmer leichter entscheiden, ob sie einer Aussage zustimmen oder Einwände haben. Mit Hilfe von Zusammenfassungen kann man auch schnell erkennen, ob bezüglich eines Ergebnisses Einigkeit herrscht oder ob man den Punkt nochmals aufgreifen muss.

In dieser Phase hat der Moderator folgende Aufgaben:

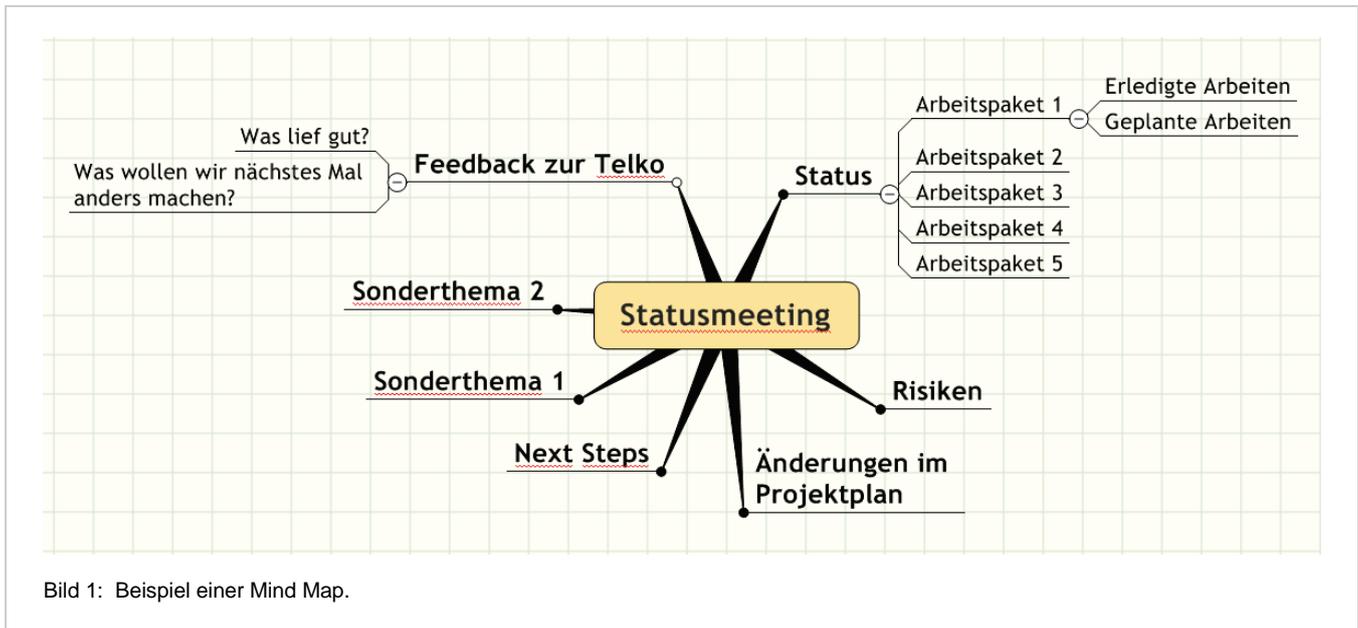
- Er formuliert für jeden Besprechungspunkt das Ziel und (nach der Diskussion) das Ergebnis.
- Er steuert die Diskussion durch Fragen. Diese Fragen richtet er an alle, ggf. aber auch speziell an einzelne Teilnehmer.
- Er fragt nach Wortmeldungen und erteilt das Wort.
- Er fasst Redebeiträge und Ergebnisse zusammen.

 Verwenden Sie als Moderator die Mind-Map-Technik, um die Diskussion für sich zu visualisieren (Bild 1). So haben Sie immer den Überblick und können den Stand der Diskussion jederzeit an die Teilnehmer kommunizieren.

Ergebnisse zusammenfassen und nächste Schritte festlegen

Am Ende fasst der Moderator das Ergebnis bzw. die Ergebnisse der Telefonkonferenz zusammen und informiert die Teilnehmer über die nächsten Schritte. Die Zusammenfassung sollte er den Teilnehmern nach der Konferenz als Memo oder Protokoll zur Verfügung stellen. Hier müssen insbesondere die Aufgaben aufgelistet sein, die einzelne Teilnehmer übernommen haben.

Bevor er die Konferenz offiziell beendet, gibt der Moderator den Teilnehmern nochmals die Möglichkeit, sich zu Wort zu melden: "Wir sind jetzt am Ende der Telefonkonferenz angekommen. Gibt es von Ihrer Seite aus Fragen oder Anmerkung, die wir noch besprechen sollten?"



In dieser Phase hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er fasst das Ergebnis der Konferenz zusammen und erstellt für die Teilnehmer ein Memo oder Protokoll.
- Er gibt jedem Teilnehmer nochmals die Gelegenheit zu einem letzten Beitrag.

Teilnehmer verabschieden und Konferenz abschließen

In der letzten Phase kann der Moderator jeden Teilnehmer um eine kurze Stellungnahme oder um ein Feedback bitten. Der Moderator beendet die Konferenz, indem er einen Ausblick auf die nach der Konferenz folgenden Aktivitäten gibt. Anschließend bedankt er sich bei den Teilnehmern und verabschiedet sie.

! Machen Sie als Moderator bei Statusmeetings und Teammeetings am Ende eine Feedbackrunde. So erfahren Sie, wie Sie die Konferenzen optimieren können.

In dieser Phase hat der Moderator folgende Aufgaben:

- Er holt ein Feedback über die Konferenz ein.
- Er verabschiedet die Teilnehmer und schließt die Konferenz.

Die einzelnen Phasen von Telefonkonferenzen sowie die Aufgaben des Moderators sind in Tabelle 3 zusammengefasst (siehe Anhang).

Empfehlungen für den Moderator

Der Moderator führt die Teilnehmer durch die Konferenz. Einerseits ist es seine Aufgabe, eine möglichst effiziente Besprechung zu ermöglichen. Andererseits muss er auch wissen, wie er mit schwierigen Situationen und Fehlverhalten einzelner Teilnehmer umgeht.

Effiziente und angenehme Besprechungen ermöglichen

Um eine Telefonkonferenz möglichst angenehm und effektiv zu gestalten, sollten Sie als Moderator auf die folgenden Punkte besonders achten:

- **Fragen Sie nach Wortmeldungen:** Sie sehen in einer Telefonkonferenz nicht, wenn ein Teilnehmer etwas sagen möchte. Manche Teilnehmer wissen vielleicht auch nicht, wann und wie sie sich am besten in die Diskussion einbringen sollen. Fragen Sie deshalb immer ausdrücklich nach Wortmeldungen und warten Sie dann einige Sekunden bis sich Teilnehmer melden.
- **Sprechen Sie Teilnehmer direkt an:** Wenn ein Punkt zur Diskussion gestellt wird, muss immer klar sein, wer den ersten Redebeitrag dazu liefern soll. Erteilen Sie einer bestimmten Person das Wort: "Herr Müller, Sie haben hier die größte Erfahrung. Bitte beginnen Sie." Alternativ können Sie die Frage in die Runde geben und die Teilnehmer zu Wortmeldungen auffordern: "Ich gebe die Frage jetzt in die Runde. Ich bitte die Teilnehmer sich zu melden, die einen Beitrag dazu leisten wollen. Danach werde ich dann jedem das Wort erteilen."
- **Erläutern Sie Visualisierungen:** Haben die Teilnehmer vor der Konferenz Unterlagen erhalten, ist es für sie oft schwierig zu erkennen, auf welches Dokument Sie (oder andere Sprecher) sich beziehen. Um die Orientierung zu erleichtern, sollten Sie die Unterlagen vor dem Versand eindeutig kennzeichnen (Name, Version und Datum). In der Konferenz können Sie dann das jeweilige Dokument genau benennen: "Wir sprechen jetzt über das Konzept in der Version 1.0 vom 1.4.2009. Wir beginnen mit der Folie 1." Insbesondere bei Unterlagen, die man nicht auf einen Blick erfassen kann, müssen Sie den Teilnehmern einen Hinweis geben, auf welche Stelle des Blattes Sie sich beziehen: "Jetzt erläutere ich die Grafik in der rechten oberen Ecke."
- **Fassen Sie Wortbeiträge zusammen:** Bei Telefonkonferenzen ist es sehr wichtig, die Wortbeiträge zwischendurch immer wieder zusammenzufassen. In der Regel lässt die Konzentration der Teilnehmer mit der Zeit nach, sie werden durch andere Dinge in ihrer Umgebung abgelenkt oder können sich nicht mehr erinnern, wer was gesagt hat. Fassen Sie als Moderator deshalb immer wieder den Zwischenstand der Diskussion zusammen.
- **Machen Sie Emotionen transparent:** Telefonkonferenzen verlaufen in der Regel nüchterner als Präsenzmeetings. Das Medium Telefon schafft Distanz und erschwert es, mitschwingende Gefühle zu übermitteln. Aber auch bei einer Telefonkonferenz kommen Emotionen auf. Achten Sie auf die Art und Weise, wie die Teilnehmer reden. Geben Sie den Teilnehmern davon ein Bild, wenn es angebracht ist. Zum Beispiel: "Ich sehe, wie Ihnen bei dieser Nachricht ein Stein vom Herzen fällt." Oder: "Für diesen Erfolg sollten wir Frau Mayer einen großen virtuellen Applaus geben." Auf diese Weise wird die Besprechung lebendiger, die Teilnehmer können sich besser konzentrieren und erhalten einen besseren Eindruck davon, was die anderen Teilnehmer bewegt.

Schwierige Situationen meistern

Manche Teilnehmer verhalten sich bei Telefonkonferenzen nicht immer so, wie es angebracht wäre. Der Erfolg der Besprechung kann durch ihr Fehlverhalten gefährdet werden – selbst wenn der Moderator die Telefonkonferenz gut vorbereitet hat und sich vorbildlich verhält. Um schwierige Situationen zu meistern, sollten Sie als Moderator wissen, wie Sie am besten reagieren.

Ein Teilnehmer nimmt sich einen hohen Redeanteil

Wenn der Redebeitrag eines Teilnehmers sich unnötig in die Länge zieht, hat das in der Regel zwei Gründe: Entweder der Teilnehmer redet um den heißen Brei herum und kommt nicht auf den Punkt oder er hat schon alles gesagt und wiederholt sich nur noch. In beiden Fällen sollten Sie als Moderator ihn unterbrechen. Im ersten Fall fordern Sie ihn auf, seine Kernaussage zu formulieren ("Frau Schmidt, ich muss Ihre Ausführungen hier abkürzen. Was ist der Kern Ihrer Ausführungen?"). Im zweiten Fall geben Sie möglichst schnell einem anderen Teilnehmer das Wort ("Herr Müller, es ist jetzt deutlich geworden, wovon Sie sprechen. Auch die anderen Teilnehmer sollten jetzt zu Wort kommen. Frau Mayer, was ist Ihre Meinung zu ...?").

Einige Teilnehmer sagen nichts

Es kann vorkommen, dass Teilnehmer sich in einer Telefonkonferenz nicht zu Wort melden. Dafür kann es unterschiedliche Gründe geben wie zum Beispiel: Sie sind vom Thema nicht betroffen, sie trauen sich nicht ihre Meinung zu sagen, sie sind abgelenkt oder erledigen neben der Telefonkonferenz eine andere Arbeit. Achten Sie als Moderator darauf, dass sich alle Teilnehmer an der Besprechung beteiligen. Merken Sie, dass ein Teilnehmer sich nicht äußert, dann sprechen Sie ihn direkt an und fordern ihn zu einer Stellungnahme auf: "Herr Friedrich, Sie haben sich zu diesem Punkt noch nicht geäußert. Was ist Ihre Meinung?"

Alle reden durcheinander

Wenn die Teilnehmer vom Thema und dessen Konsequenzen stark berührt sind, ist die Gefahr groß, dass alle gleichzeitig etwas sagen möchten. Dann entsteht eine Situation, in der keiner dem anderen zuhört und jeder nur seinen eigenen Redebeitrag loswerden will. Die Folge ist ein Stimmengewirr. Als Moderator haben Sie dann nur eine Handlungsoption: Sie mischen sich mit lauter Stimme ein und fordern die Teilnehmer zu Disziplin auf: "Stopp, Stopp! Wenn alle durcheinander reden, versteht man niemanden mehr. Ich verstehe Ihre Aufgeregtheit, aber lassen Sie uns das Thema nacheinander besprechen. Frau Holm, bitte beginnen Sie."

Die Teilnehmer schweifen ab

Wenn sich die Teilnehmer gut kennen, haben sie das Bedürfnis, auch über andere Dinge zu reden als über die Punkte auf der Agenda. Dann passiert es leicht, dass sie abschweifen. Je früher Sie das bemerken, umso besser können Sie die Teilnehmer wieder zum eigentlichen Thema zurückführen. Unterbrechen Sie die Teilnehmer, nennen Sie nochmals das Ziel des Tagesordnungspunktes und stellen Sie eine Frage, die die Teilnehmer wieder zum Thema hinführt: "Meine Damen und Herren, wir können über alles reden. Aber in dieser Telefonkonferenz haben wir uns zusammengefunden um, ... Welche Pros und Cons gibt es zu diesem Thema?"

Unsitten begegnen

Telefonkonferenzen erfordern eine hohe Konzentration und sind anstrengend. Durch Unsitten einzelner Teilnehmer (Nebenher-Tätigkeiten, eingeschaltete Handys, usw.) wird die Besprechung sogar noch anstrengender. Halten sich einzelne Teilnehmer nicht an die Konferenzregeln oder stören sie die Besprechung durch andere Verhaltensweisen, dann sprechen Sie dies an. Meist ändert der Teilnehmer dann sein Verhalten.

Konferenztools

Um eine Telefonkonferenz durchzuführen, können verschiedene Medien verwendet werden. Eine Auflistung finden Sie in Tabelle 4. Bei Konferenzsystemen mit vielen technischen Leistungsmerkmalen ist es sinnvoll, einen Technikcheck in den Konferenzablauf einzuplanen. So kann man die Technik überprüfen und sicherstellen, dass alle Teilnehmer mit der Technik umgehen können.

Medium / Tool	Beschreibung	Merkmale	Einsatzmöglichkeiten
Telefonanlage	Die Telefonkonferenz wird über das Telefon eines Teilnehmers aufgebaut. Dieser ruft jeden Konferenzteilnehmer einzeln an und schaltet ihn zur Konferenz dazu.	<ul style="list-style-type: none"> • Schnell einsetzbar. • Ein Teilnehmer trägt alle Kosten. • Auf fünf bis zehn Teilnehmer beschränkt 	<ul style="list-style-type: none"> • Ad-hoc-Telefonkonferenzen mit wenigen Teilnehmern. • Rasche Klärung von Problemen
Dial Out Konferenzsysteme	Ein Operator ruft die Teilnehmer an und schaltet diese dann zur Telefonkonferenz zusammen.	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer können spontan zur Konferenz eingeladen werden • Kosten trägt der Einladender 	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonkonferenzen bei Erstkontakten • Telefonkonferenzen mit Kunden • Ad-hoc-Telefonkonferenzen.
Dial In Konferenzsysteme	Jeder Teilnehmer bekommt mit der Einladung eine Einwahlnummer und einen Zugangscod e zugesandt. Zum vereinbarten Termin wählt er sich in die Konferenz ein.	<ul style="list-style-type: none"> • Unkomplizierte Anwendung. • Große Teilnehmeranzahl möglich. • Jeder Teilnehmer trägt seine eigenen Kosten. • Einwahlnummer muss vor der Konferenz verschickt werden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teambesprechungen (Teamtelkos) • Statusmeetings • Problembesprechungen • Audits (Klärung noch offener Fragen)
Von einem Operator gesteuerte Dial In Telefonkonferenzen für unbegrenzte Teilnehmerzahl	Die Teilnehmer erhalten eine Einwahlnummer. Während der Konferenz sind die Telefone der Teilnehmer stumm geschaltet. Durch eine Tastenkombination können sie sich zu Wort melden. Ihr Telefon wird dann vom Operator freigeschaltet. Die Veranstalter / Moderatoren der Konferenz wählen sich getrennt ein. Ihre Mikrofone sind frei geschaltet. Der	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer wählen sich ein. • Moderierte Konferenz. • Nur beschränkte Möglichkeit der Interaktion (Einwegkonferenz). 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentation von Ergebnissen für eine große Gruppe von Menschen.

	<p>Operator informiert sie über die Anzahl der Teilnehmer und über die Wortmeldungen.</p> <p>Die Konferenz kann auch aufgezeichnet werden.</p>		
Internettools	<p>Bei diesen Konferenzsystemen findet die Konferenz nicht am Telefon, sondern am PC oder Notebook statt. Die Verständigung erfolgt über das Mikrofon und die Lautsprecher des PCs. Parallel dazu können die Bildschirme der Teilnehmer für alle anderen freigeschaltet werden. Dadurch ist es möglich, Präsentationen zu zeigen, Kommentare auf ein Whiteboard zu schreiben oder andere Tools auf dem PC gemeinsam zu benutzen.</p> <p>Einige Systeme haben auch einen Chat integriert, in dem die Teilnehmer parallel zur Konferenz kommunizieren können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmer können angewählt werden oder wählen sich in die Konferenz ein. • Visualisierung ist über den PC möglich. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektmeetings, bei denen eine Visualisierung notwendig ist. • Telekonferenzen, bei denen Teilnehmer etwas gemeinsam erarbeiten.

Tabelle 4: Medien und Tools für Telefonkonferenzen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: Soft Skills – Der Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere, Beck/Vahlen, München 2008
- Duden: Routiniert telefonieren – leicht gemacht. Der Ratgeber für professionelles Telefonieren: Strategien, Gesprächsbeispiele, Telefon-Knigge, Duden Verlag, Mannheim 2008

Links

- <http://www.telefonkonferenz.info/telefonkonferenz-anbieter.html>

- <http://www.im-vergleich.info/3.0.html>

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter <http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2009> oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.

Anhang

Regeln	Erläuterungen
Jeder nennt seinen Namen, bevor er spricht.	<p>Der Sprecher kann sich nicht darauf verlassen, dass die anderen Teilnehmer ihn an seiner Stimme erkennen – besonders dann nicht, wenn sich die Teilnehmer nicht gut kennen. Wenn Sie während einer Telefonkonferenz etwas sagen, nennen Sie zuerst Ihren Namen. So kann jeder Redebeitrag einem Teilnehmer zugeordnet werden. Beispiele: "Mein Name ist Anna Mayer." – "Hier ist Otto Müller" – "Petra hier – ."</p> <p>Wissen Sie als Teilnehmer nicht, von wem ein Redebeitrag stammt, können Sie nachfragen: "Nennen Sie bitte noch Ihren Namen. Ich kann Ihren Redebeitrag nicht zuordnen." Hilfreich ist es auch, sich die Namen der Teilnehmer auf ein Blatt Papier zu schreiben.</p> <p>Falls ein Teilnehmer vergisst seinen Namen zu nennen, kann der Moderator dies tun und beispielsweise sagen: "Danke Frau Mayer für Ihren Beitrag."</p>
Wer etwas sagen möchte, kündigt dies dem Moderator an.	<p>In einem Präsenzmeeting kündigen Sie als Teilnehmer durch ein Handzeichen an, dass Sie etwas sagen wollen. In einer Telefonkonferenz unterbrechen Sie den Redner kurz – aber nicht, um dann gleich mit Ihrem eigenen Beitrag zu beginnen, sondern um ihn anzukündigen: "Entschuldigung – ich, möchte zu diesem Punkt auch etwas sagen."</p> <p>Aufgabe des Moderators ist es dann, Ihnen nach dem aktuellen Redebeitrag das Wort zu erteilen. Falls der Teilnehmer seinen Namen nicht gesagt hat und der Moderator den Teilnehmer auch nicht an der Stimme erkennt, kann er dem Teilnehmer das Wort beispielsweise so erteilen: "Gerade hatte jemand einen Wortbeitrag angemeldet. Ich habe Sie aber nicht erkannt. Sagen Sie bitte Ihren Namen, bevor Sie mit Ihrem Beitrag starten."</p>
Jeder fasst sich so kurz wie möglich.	<p>Ein kurzer, prägnanter Redebeitrag erzielt eine nachhaltigere Wirkung, als ein langer Monolog, der von den anderen Teilnehmern eine hohe Konzentration fordert. Deshalb: Wenn Sie etwas sagen, kommen Sie schnell auf den Punkt und fassen Sie sich kurz.</p>
Während der Konferenz werden keine anderen Dinge ne-	<p>Wer sich neben der Besprechung noch anderweitig beschäftigt, hört oft nur noch mit halbem Ohr zu. Dadurch verliert er den Faden und stellt</p>

benher erledigt.	Fragen, die sich beim aufmerksamen Zuhören erübrigt hätten.
Das Telefonat wird nach Möglichkeit von einem ruhigen Ort aus geführt.	Hintergrundgeräusche stören bei einer Telefonkonferenz mehr als bei jedem anderen Telefonat, denn sie summieren sich. Je mehr Teilnehmer Störgeräusche einbringen, desto höher ist der Geräuschpegel. Telefonkonferenzen sollten deshalb nach Möglichkeit nicht von öffentlichen Plätzen, Bahnhöfen und Flughäfen oder aus dem Zug bzw. Auto geführt werden, sondern von einem Festnetz in einem ruhigen Büro. Dass eine Person von unterwegs an der Konferenz teilnimmt, kann man nur akzeptieren, wenn andernfalls der Termin für die Telefonkonferenz nicht zustande gekommen wäre.
Bei lauten Hintergrundgeräuschen wird das Telefon stumm geschaltet.	Wenn Sie Störgeräusche nicht vermeiden können, drücken Sie die Stummtaste an Ihrem Telefon. So hören Sie die Redebeiträge der anderen, ohne dass Umgebungsgeräusche übertragen werden. Wenn Sie etwas sagen wollen, schalten Sie Ihr Mikrofon wieder ein.
Das Handy wird auf stumm geschaltet.	Wie bei einem Präsenzmeeting sollten alle Teilnehmer ihr Handy auf stumm schalten. Wenn Sie während der Telefonkonferenz einen Anruf annehmen müssen, schalten Sie das Telefon auf stumm, damit die anderen Teilnehmer durch den Ruf ton nicht gestört werden. Bevor Sie ans Handy gehen, schalten Sie das Mikrofon des Hauptanschlusses aus. Bedenken Sie auch, dass ein eingeschaltetes Handy Störgeräusche in der Telefonleitung verursachen kann.

Tabelle 1: Telefonkonferenzen – Verhaltensregeln erleichtern die Durchführung.

Empfehlungen	Erläuterungen
Sprechen Sie die anderen Teilnehmer mit Namen an.	In einem Präsenzmeeting zeigen Sie durch Ihre Blickrichtung, zu wem Sie sprechen. In einer Telefonkonferenz sollten Sie die jeweilige Person mit Namen ansprechen, damit alle wissen, an wen Sie Ihren Wortbeitrag richten. Ein weiterer Vorteil: Werden die Namen der Konferenzteilnehmer häufig genannt, kann man sie sich besser merken.
Hören Sie konzentriert zu.	Schon bei einem Präsenzmeeting fällt es vielen Personen schwer, über eine längere Zeit hinweg zuzuhören. In Telefonkonferenzen ist das sogar noch schwieriger, da man hier nicht nur sachliche Ausführungen, sondern auch die mitschwingenden Emotionen erfassen muss. Eine Forschergruppe hat herausgefunden, dass die Konzentration beim Zuhören steigt, wenn man nebenher auf einem Papier kritzelt oder sich Stichpunkte mitschreibt. Das verhindert, dass die Gedanken abschweifen. Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben – sei es eine Sachinformation oder die emotionale Unterlegung einer Wortmeldung. Zum Beispiel: "Ich bin jetzt etwas unsicher. Haben dies eben ernst gemeint oder ist das ironisch zu verstehen?"
Sprechen Sie Emotionen an.	Im Präsenzmeeting kann man den Teilnehmern ansehen, wenn sie etwas freut oder ärgert. Am Telefon muss man die Emotionen aus der Stimme des Sprechers heraushören. Teilen Sie Ihre Gefühle mit, wenn Sie meinen, dass dies für die anderen wichtig ist. Schildern Sie dabei möglichst, wie sich die Emotion an Ihrem Körper bemerkbar macht: "Bei dem, was Sie gerade gesagt haben, hat mein Gesicht vor Freude gestrahlt." Oder: "Ich rutsche schon eine ganze Zeit lang vor Ungeduld auf meinem Stuhl hin und her. Würden Sie bitte auf den Punkt kommen?" Oder: "Ehrlich gesagt: Bei diesem Vorschlag stellen sich mir die Nackenhaare auf."
Schalten Sie den Lautsprecher nur an, wenn Sie ein geeignetes Endgerät haben.	Benutzen Sie als Teilnehmer Freisprecheinrichtungen nur, wenn dadurch die Verständigung nicht eingeschränkt wird.

Tabelle 2: Telefonkonferenzen – Empfehlungen für Teilnehmer.

Phasen der Telefonkonferenz	Aufgaben des Moderators
Einwählen	<ul style="list-style-type: none">• die neu hinzugekommenen Teilnehmer begrüßen• einen Small-Talk über das Wetter oder ein aktuelles Ereignis initiieren, während man auf fehlende Teilnehmer wartet.
Vorstellungsrunde	<ul style="list-style-type: none">• Anlass und Ziel der Konferenz vorstellen• Fragen formulieren, zu denen sich die Teilnehmer während der Vorstellungsrunde äußern sollen• Den Teilnehmern der Reihe nach das Wort erteilen, damit sie sich vorstellen können.
Themen und Regeln festlegen	<ul style="list-style-type: none">• Agenda vorstellen und ggf. um zusätzliche Punkte ergänzen.• Die Regeln vorstellen.
Themen besprechen	<ul style="list-style-type: none">• Für jeden Diskussionspunkt das Ziel und (nach der Diskussion) das Ergebnis formulieren.• Die Diskussion durch Fragen steuern. Die Fragen können an alle oder speziell an einzelne Teilnehmer gerichtet sein.• Nach Wortmeldungen fragen und das Wort erteilen.• Redebeiträge und Ergebnisse zusammenfassen.
Ergebnisse zusammenfassen und nächste Schritte festlegen	<ul style="list-style-type: none">• Das Ergebnis der Konferenz zusammenfassen und für die Teilnehmer ein Memo oder Protokoll erstellen.• Jedem Teilnehmer die Gelegenheit für einen letzten Wortbeitrag geben.
Teilnehmer verabschieden und Konferenz abschließen	<ul style="list-style-type: none">• Feedback zur Konferenz einholen.• Die Teilnehmer verabschieden und die Konferenz schließen.

Tabelle 3: Checkliste für Telefonkonferenzen.

Fachbeitrag

Voll im Bild

Videokonferenzen vorbereiten und durchführen

Projektarbeit erfolgt oft über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Die beteiligten Standorte, Firmen oder Partner sind teilweise weit voneinander entfernt – und gleichzeitig werden die Budgets für Dienstreisen vielerorts gekürzt. Die Unternehmensberatung A.T. Kearney geht davon aus, dass die Bedeutung von Videokonferenzen aufgrund des Kostendrucks bei Geschäftsreisen und der erweiterten technischen Möglichkeiten zukünftig deutlich steigen wird. Die Studie "Successful Video Communication" des auf Geschäftspsychologie spezialisierten Unternehmens Pearn Kandola kommt sogar zu dem Schluss, dass Videokonferenzen zum Abbau von Kommunikationshemmnissen in den Unternehmen beitragen können.

Im Folgenden erfahren Sie, wann Videokonferenzen sinnvoll sind und worauf bei Vorbereitung, Technik und Durchführung zu achten ist.

Autor



Nicolai Rathmann
Dipl.-Kaufmann (FH) und
M.Sc., PMP, Direktor und
Seniorberater der orgalean
GmbH

Kontakt:
nicolai.rathmann@orgalean.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Videokonferenzen – guter Ersatz für Präsenzmeetings

Videokonferenzen sind Besprechungen, die mit Hilfe spezieller Videokonferenzsysteme durchgeführt werden. Die Teilnehmer sind dabei über eine Telefon- oder Internetleitung miteinander vernetzt, sodass alle Teilnehmer sich gegenseitig hören und sehen können. Außerdem ist es möglich, PC-Inhalte auf die Bildschirme der Teilnehmer zu übertragen und so für alle sichtbar zu machen. Der persönliche Aspekt ist bei Videokonferenzen relativ stark, sie können – beispielsweise für verteilt arbeitende Projektteams – eine gute Alternative zu persönlichen Treffen sein. Sie sparen zudem Zeit und Geld, da die Teilnehmer für das Meeting nicht extra anreisen müssen.

Für einige Arten von Besprechungen sind Videokonferenzen gut geeignet, für andere weniger gut. Meiner Erfahrung nach lassen sich folgende Besprechungen sehr gut per Videoübertragung abhalten:

- (Regelmäßige) Treffen des Projektmanagement-Teams (Projektleiter, Teilprojektleiter usw.). Im Idealfall werden die Videokonferenzen durch regelmäßige Präsenzmeetings ergänzt.
- (Regelmäßige) Meetings zu bestimmten Themen oder Arbeitspaketen (z.B. Jour fixe).
- Besprechung von Themen, bei denen das Ziel relativ klar ist.

Für folgende Arten von Besprechungen sind Videokonferenzen eher nicht geeignet:

- Neuartige Themen, die einer intensiven Bearbeitung bedürfen. Die Teilnehmer sollten diese Themen am besten persönlich vor Ort in Workshops besprechen.

- Heikle Themen wie persönliche Konflikte. Ein persönliches Gespräch bzw. ein Präsenzmeeting sind besser geeignet, um diese Themen zu klären.
- Komplexe Themen. Die Bearbeitung komplexer Sachverhalte gestaltet sich in Videokonferenzen wegen der eingeschränkten Medienunterstützung schwierig. Präsenzmeetings sind hier besser geeignet. Falls das komplexe Thema dennoch in einer Videokonferenz behandelt werden soll, ist dafür eine intensive Vorbereitung der Teilnehmer erforderlich.

In Videokonferenzen gelten dieselben Regeln wie in Präsenzmeetings (klares Ziel festlegen, Agenda erstellen, pünktlich beginnen, Moderator bestimmen usw.) – diese Regeln sollten allerdings besonders konsequent eingehalten werden, weil Abweichungen davon die Teilnehmer viel stärker stören und irritieren als bei Präsenzmeetings.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf so genannte "Raumlösungen". Hierbei sind in einem eigens dafür eingerichteten Besprechungszimmer idealerweise zwei Bildschirme (bei älteren Systemen nur ein Bildschirm) aufgebaut, außerdem die Videokonferenzanlage und ein oder mehrere Spezialmikrofone. Eine Installation mit zwei Bildschirmen bietet den Vorteil, dass sich während der Besprechung z.B. zusätzlich vom PC gelieferte Inhalte anzeigen lassen oder dass bei einer Konferenz mit zwei zusätzlichen Standorten diese jeweils auf getrennten Bildschirmen zu sehen sind. Steht hingegen nur ein Bildschirm zur Verfügung, muss der Bildschirm ggf. in vier Bereiche geteilt werden. Dies verursacht jedoch ein sehr kleines Bild oder die Teilnehmer müssen zwischen den verschiedenen Anzeigen hin- und herschalten, was viel Unruhe erzeugt.

Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase für eine Videokonferenz sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Prüfen Sie, ob die Besprechung tatsächlich erforderlich ist. Vielleicht kann das gewünschte Ergebnis auch anders erreicht werden, z.B. durch persönliche Gespräche, ein Telefonat oder eine E-Mail.
- Planen Sie eine möglichst kurze Besprechung. Eine Faustregel besagt, dass nach 45 Minuten die Aufmerksamkeit in Meetings nachlässt, nach 90 Minuten lassen sich keine guten Ergebnisse mehr erzielen. Ist eine lange Besprechung unumgänglich, dann planen Sie Pausen ein.
- Laden Sie möglichst wenige Teilnehmer ein. Fragen Sie sich bei *jeder* Person, ob deren Anwesenheit wirklich notwendig ist, um das Ziel zu erreichen. In vielen Unternehmen wird zu einer Besprechung jeder eingeladen, der zu dem betreffenden Thema eine Meinung haben könnte. Bei zu vielen Teilnehmern gleitet eine Besprechung dann leicht ins Chaos ab oder zieht sich unnötig in die Länge. Halten Sie die Runde klein. So erzielen Sie bessere Ergebnisse.
- Beschränken Sie die Anzahl der teilnehmenden Standorte. Sollte an allen Standorten eine Videokonferenzanlage mit zwei Bildschirmen vorhanden sein, sollten nur in Ausnahmefällen mehr als drei Standorte an der Videokonferenz teilnehmen; bei einem Bildschirm möglichst nur zwei Standorte. Mehr Teilnehmer sind zwar technisch möglich, für die Teilnehmer jedoch äußerst anstrengend, was den Besprechungserfolg oftmals deutlich mindert.

- Wenn Sie Termin, Orte, Dauer und Ablauf der Videokonferenz planen, berücksichtigen Sie nicht nur die Terminkalender der Teilnehmer, sondern auch die Verfügbarkeit von Videokonferenzräumen an den betreffenden Standorten zu diesem Zeitpunkt.
- Definieren Sie das Ziel bzw. das gewünschte Ergebnis der Besprechung. Legen Sie eine Tagesordnung fest und definieren Sie wiederum für jeden Tagesordnungspunkt das Ziel, z.B. "Information über ..." oder "Beschluss von ...". Legen Sie dabei auch fest, wie viel Zeit für jeden Punkt zur Verfügung steht.
- Schicken Sie den Teilnehmern mit ausreichend Vorlauf (mindestens eine Woche) eine Einladung, die alle zuvor genannten Punkte enthält. Geben Sie auch einen Termin an, bis zu dem die Teilnehmer ihre Ergänzungen zur Tagesordnung einsenden, auf zu klärende Rahmenbedingungen hinweisen oder Fragen einreichen können. Geben Sie darüber hinaus die genaue Bezeichnung der Videokonferenzräume an, informieren Sie Ihre Konferenzpartner darüber, welche Seite die Verbindung initiiert und nennen Sie die Einwahldaten wie Telefonnummer oder IP-Adresse der Konferenzräume (diese Angaben sind nicht nötig, falls die Daten in einem unternehmensinternen Verzeichnis in der Videokonferenzanlage gespeichert sind).
- Es kann sinnvoll sein, der Einladung eine Teilnehmerliste mit Standort jedes Teilnehmers beizufügen, damit die Teilnehmer bereits im Vorfeld wissen, wer am eigenen und wer an den anderen Standorten an der Videokonferenz teilnimmt.
- Falls die Teilnehmer Unterlagen benötigen, verschicken Sie auch diese rechtzeitig (mindestens zwei bis drei Tage im Voraus). Wenn nicht Sie selbst, sondern jemand anders die Unterlagen zusammenstellt, achten Sie unbedingt darauf, dass die Unterlagen rechtzeitig fertig sind und versendet werden.

Die Technik im Griff

- Vor der ersten Videokonferenz zwischen zwei Anlagen sollte ein Verbindungstest stattfinden, da nicht alle Videokonferenzsysteme miteinander kompatibel sind. Z.B. können spezielle Einstellungen erforderlich sein, die oft nur ein Techniker vornehmen kann oder es kommt gar keine Verbindung zustande.
- Wenn möglich, sollten Sie die Verbindung zu den anderen Standorten bereits fünf bis zehn Minuten vor Beginn der Sitzung aufbauen, damit diese pünktlich starten kann – insbesondere, wenn Sie Organisator der Sitzung sind. Das Hochfahren der Technik und der Verbindungsaufbau dauern in der Regel einige Minuten. Zudem sollte genug Zeit vorhanden sein, um ggf. kleinere technische Probleme lösen zu können. Auch kann es vorkommen, dass man zunächst einen falschen Raum wählt und den Verbindungsaufbau dann erneut starten muss. Bedenken Sie, dass ein vorgezogener Verbindungsaufbau meist nur möglich ist, wenn zu diesem Zeitpunkt "am anderen Ende" jemand die Verbindung annehmen kann. Die automatische Rufannahme ist bei vielen Videokonferenzanlagen aus Sicherheitsgründen deaktiviert.
- Klären Sie bereits im Vorfeld, welche technischen Ansprechpartner Sie bei Problemen um Unterstützung bitten können und notieren Sie sich deren Telefonnummern.

Kleine Maßnahmen vor der Konferenz

- Ein Türschild mit "Raum belegt" oder "Videokonferenz läuft – Bitte nicht stören" sorgt dafür, dass Sie nicht ungewollt unterbrochen werden.

- Nicht alle Kleidungsstücke, die man vielleicht sonst gerne im Büro trägt, sind auch für Videokonferenzen geeignet: Große Karos oder Streifen führen mitunter zu Bildstörungen und auch grelle Farben können für den Betrachter sehr unangenehm wirken. Wählen Sie deshalb am besten Kleidung in gedeckten Farbtönen.

Unterwegs nichts verpassen

Sie sind zum Zeitpunkt der Videokonferenz unterwegs oder haben keinen Zugang, wollen die Konferenz aber nicht verpassen? Wenn es Ihnen ausreicht, nur zuzuhören, ohne für die anderen Teilnehmer im Bild sichtbar zu sein, können Sie sich bei fast allen Videokonferenzanlagen mit ISDN-Anschluss auch per Telefon oder Handy einwählen.

Durchführung

Es ist Aufgabe des Moderators, den erfolgreichen Verlauf der Sitzung sicherzustellen. Dafür sollte er – konsequenter als in einer normalen Besprechung – auf die Einhaltung von Tagesordnung und Zeitvorgaben achten und die Wortbeiträge koordinieren.

- Stimmen Sie zu Beginn der Videokonferenz mit den Teilnehmern die Agenda ab und nehmen Sie ggf. Anpassungen oder Änderungen vor.
- Wenn möglich, definieren Sie zu Beginn der Sitzung einen Protokollführer, damit sich der Moderator bzw. der Leiter der Videokonferenz voll auf seine Aufgabe konzentrieren kann.
- Bei Beschlüssen und bei der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten sollten Moderator und Protokollant gemeinsam sicherstellen, dass Konsens herrscht. Im Trubel der Sitzung kann es geschehen, dass die Mitarbeiter eines Standorts bestimmte Beschlüsse gar nicht oder anders verstehen als die restlichen Teilnehmer. Solche Missverständnisse kommen selbst bei wichtigen Beschlüssen vor.
- Falls Sie noch weitere Nachfolgebearbeitungen planen, um Ihr Thema voranzubringen und Sie davon ausgehen müssen, dass der Terminkalender der Teilnehmer sehr voll ist, sollte die Terminfindung am besten am Ende der Besprechung erfolgen.

Besonderheiten

- Leuchten Sie den Videokonferenzraum gut aus – die Teilnehmer können sich dann gegenseitig besser sehen, außerdem wird das so genannte "Bildrauschen" (verringerte Bildqualität) reduziert. Vermeiden Sie direkte Sonneneinstrahlung; das Licht blendet entweder den Sprecher oder reflektiert auf den Bildschirmen.
- Gehen Sie nicht automatisch davon aus, dass alle Teilnehmer im Umgang mit Videokonferenzen geübt sind. Gerade "Neulinge" sind oft ein bisschen angespannt. Dessen sollten Sie sich zumindest bewusst sein, um ein zurückhaltendes Verhalten nicht falsch zu deuten. Am besten klären Sie zu Beginn der Videokonferenz mit den Teilnehmern ab, ob die Technik funktioniert oder ob irgendwo Unterstützungsbedarf besteht.
- Wenn sich nicht alle Teilnehmer kennen, ist eine kurze Vorstellungsrunde zu Beginn sinnvoll. Ansonsten kann es passieren, dass die Teilnehmer nach der Konferenz fragen, wer eigentlich die anderen Teilnehmer waren. Insbesondere wenn viele Standorte zugeschaltet werden, sind auf den Bildschirmen nur viele kleine, vielleicht unscharfe Köpfe zu sehen.

- Bestimmte Moderationsmittel (z.B. Flipcharts, Pinnwände) lassen sich in einer Videokonferenz nur sehr eingeschränkt nutzen, da sie über den Bildschirm nicht oder nicht gut zu sehen sind.
- Sollen Inhalte vom PC übertragen werden, ist zu beachten: Nur wenn alle Teilnehmer zwei Bildschirme benutzen, können sie neben der Präsentation auch noch die anderen Teilnehmer sehen. Die Inhalte sind nur dann gut erkennbar, wenn die Bildschirme groß genug sind. Nutzen Sie auf jeden Fall den Präsentationsmodus der Anwendungen, damit der gesamte Bildschirm ausgenutzt wird – auch Word, Excel und Adobe Acrobat bieten diese Möglichkeit.
- Falls die Stühle im Videokonferenzraum eine Kipp- oder Rollfunktion haben, verwenden Sie diese Funktionen nicht. Das bringt unnötige Unruhe in das übertragene Bild. Natürlich müssen Sie nicht steif wie ein Ölgötze dasitzen, aber ein wenig mehr Ruhe als in Präsenzsitzungen ist durchaus angebracht.
- Denken Sie daran, dass eventuell direkt nach Ihrer Videokonferenz andere Personen die Anlage nutzen wollen. Beenden Sie deshalb die Besprechung pünktlich.

Der richtige Ton

- Sprechen Sie deutlich und in normaler Lautstärke. Viele Teilnehmer von Videokonferenzen glauben, sie müssten die Entfernung mit ihrer Stimme überbrücken. Das täuscht – die Mikrofone von Videokonferenzanlagen sind extrem empfindlich und Zimmerlautstärke reicht für eine gute Verständigung aus. Außerdem werden so Nerven und Ohren der Konferenzteilnehmer (und evtl. der Mitarbeiter in angrenzenden Büros) geschont.
- Bei den meisten Anlagen kann man sein eigenes Mikrofon bequem stumm schalten, entweder über einen Knopf auf dem Mikrofon oder per Fernbedienung. Diese Funktion sollten Sie nutzen, wenn Sie z.B. kurz Rücksprache mit einem Teilnehmer Ihres eigenen Standorts halten oder andere störende Geräusche verursachen müssen und in dieser Zeit keinen eigenen Wortbeitrag haben. Es kann sehr sinnvoll sein – insbesondere bei längerer Stummschaltung – dies kurz anzukündigen, da die anderen Teilnehmer es sonst als unhöflich empfinden könnten.
- Achten Sie grundsätzlich auf alle Geräusche, die Sie verursachen. Das Verschieben eines Glases, Tassengeklapper, das Tippen auf einer Tastatur oder vermeintlich leise Nebengespräche werden von den empfindlichen Mikrofone übertragen und von den anderen Teilnehmern als sehr störend empfunden. Also: Tassen stets anheben und nicht schieben, und vor dem Öffnen des Mineralwassers direkt neben dem Mikrofon dieses erst stummschalten.
- Auch Signale von Handys, Blackberrys oder UMTS-Karten können Videokonferenzen extrem stören. Schalten Sie die Geräte entweder ganz aus (nicht nur auf "lautlos") oder legen Sie sie in genügendem Abstand vom Mikrofon ab.
- Wenn Sie etwas sagen, sollten Sie "freie Bahn" zum Mikrofon haben. Ansonsten kann es sein, dass Ihre Stimme nur sehr dumpf oder leise übertragen wird. Denken Sie auch an ungewöhnliche Hindernisse wie einen aufgeklappten Notebook-Bildschirm. Vielleicht steht das Mikrofon auch auf dem Tisch hinter Ihnen.
- Sprechen Sie deutlich und nicht zu schnell. Auch bei schnellen Verbindungen treten manchmal kurze Tonstörungen auf.

- Auf keinen Fall sollte mehr als eine Person gleichzeitig sprechen. Allerdings passiert das sehr leicht, da es bei der Übertragung meist eine Verzögerung von ein bis zwei Sekunden gibt. Falls Sie mit einer anderen Person gleichzeitig sprechen – seien Sie der Klügere und geben Sie nach. Sobald der andere Wortbeitrag beendet ist, können Sie Ihren nachholen. Andernfalls verstehen die Teilnehmer weder Ihren noch den anderen Beitrag.
- Achten Sie darauf, welche Lautstärke bei der Anlage bzw. dem Fernseher eingestellt ist. Bei einer ungünstigen Einstellung kommt es zu unangenehmen Rückkopplungen bei den anderen Teilnehmern.

Nachbereitung

Im Anschluss an die Videokonferenz wird kurzfristig das Protokoll erstellt und versendet. Abhängig von der Unternehmens- und Projektkultur ist eine vorherige Abstimmung mit den Teilnehmern notwendig bzw. kann darauf verzichtet werden. Insbesondere bei komplizierten oder strittigen Themen ist es empfehlenswert, dass die Teilnehmer das Protokoll vorab lesen und freigeben.

Um sicherzustellen, dass die protokollierten Maßnahmen auch in die Tat umgesetzt werden, muss deren Umsetzung nach Abschluss der Sitzung kontrolliert werden. Dafür ist – sofern in der Besprechung nichts anderes vereinbart wurde – der Initiator der Sitzung verantwortlich. Ansonsten kann es Ihnen passieren, dass Ihre gut vorbereitete und durchgeführte Videokonferenz am Ende keine greifbaren Ergebnisse erzielt.

Vor- und Nachteile von Videokonferenzen

Vorteile

- Die Reisekosten entfallen (oder werden reduziert), da die Teilnehmer nicht (so oft) persönlich zum Meeting erscheinen müssen.
- Die Produktivität steigt, da keine Reisezeiten anfallen.
- Videokonferenzen sind ein Beitrag zum Umweltschutz, da durch die wegfallenden Reisen weniger CO₂ ausgestoßen wird. T-Systems betont diesen Aspekt übrigens stark: Videokonferenzen sind dort ein bedeutender Bestandteil der so genannten "Zero-Emission-Meeting-Initiative".
- Die Flexibilität im Projekt wird erhöht, da Videokonferenzen schneller, spontaner und öfter stattfinden können als Meetings mit Reiseaufwand.
- Die Standortunabhängigkeit bei der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die Zusammenarbeit im Projekt zwischen den Standorten werden gefördert.
- Im Gegensatz zu Telefonkonferenzen und E-Mails sind bei Videokonferenzen Mimik und Gestik der Teilnehmer sichtbar und können die Kommunikation unterstützen (z.B. um die Wichtigkeit bestimmter Punkte zu unterstreichen). Darüber hinaus können die Teilnehmer auch einige Sachinformationen visuell vermitteln ("So stelle ich mir den Entwurf ungefähr vor").
- Die Gefahr der sozialen Isolation in verteilten Projektteams wird verringert.

- Der durch Dienstreisen entstehende Stress bei Mitarbeitern lässt sich reduzieren, weil einige Präsenzmeetings durch Videokonferenzen ersetzt werden können.
- Ressourcen – insbesondere Experten – werden geschont. Durch Videokonferenzen können auch solche Personen in Entscheidungen einbezogen werden, die normalerweise nicht auf Dienstreisen gehen. Spezielle Know-how-Träger müssen nur an einem Standort zur Verfügung stehen und können dann flexibel zur Besprechung bestimmter Themen hinzugezogen werden.

Nachteile

- Videokonferenzen sind technisch aufwendig und erfordern neben freien Räumlichkeiten eine Anfangsinvestition im fünfstelligen Euro-Bereich.
- Videokonferenzen erfordern von den Teilnehmern ein deutlich höheres Maß an Disziplin als Präsenzmeetings, außerdem ein wenig Übung im Umgang mit der Technik.
- Bestimmte Themen können in Videokonferenzen erfahrungsgemäß nur schwer behandelt werden, z.B. persönliche Konflikte oder sehr komplexe Sachverhalte.

Alternativen zur Videokonferenz

Videokonferenzen sind nicht die einzige Alternative zu Präsenzmeetings. Darüber hinaus gibt es die folgenden Besprechungsarten:

- **Webkonferenzen oder Online-Konferenzen:** Jeder Teilnehmer der Webkonferenz sitzt an seinem PC und nimmt mittels einer entsprechenden Software, einem Headset und einer Webcam an der Besprechung teil. Im Vergleich zur Videokonferenz ist die notwendige Anfangsinvestition deutlich geringer. Über diverse Anbieter im Internet ist es möglich, auch ohne eigene Infrastruktur innerhalb weniger Minuten eine Webkonferenz zu initiieren. Allerdings ist die Webkonferenz eher eine "Telefonkonferenz mit Bildübertragung", d.h. jeder Teilnehmer nimmt "für sich" teil, während bei einer Videokonferenz "Besprechungsatmosphäre" herrscht.
- **Telefonkonferenzen:** Die Teilnehmer wählen sich von einem beliebigen Telefon in eine so genannte "Bridge" ein. Das ist eine Telefonanlage, die die Dienstleistung der Telefonkonferenz zur Verfügung stellt. Der einzelne Teilnehmer benötigt nur die Einwahlnummer und ggf. ein Passwort. Für Dreier-Telefonkonferenzen bietet die Telekom eine Standarddienstleistung an. Für größere Telefonkonferenzen gibt es sowohl Unternehmenslösungen zur dauerhaften Nutzung als auch "Pay-per-use"-Anbieter im Internet.
- **Chatsysteme oder Instant Messaging:** Im Gegensatz zur E-Mail findet hier eine synchrone Kommunikation statt, d.h. alle Teilnehmer sind gleichzeitig online und können den Diskussionsverlauf verfolgen. Diese Technik ist für bestimmte Anwendungsgebiete im Projekt gut geeignet, z.B. für kurze und klar zu formulierende Rückfragen oder Terminabsprachen. In der Regel ersetzen Chatsysteme und Instant Messaging aber eher den E-Mail-Verkehr als persönliche Treffen.
- **Diskussionsforen oder Wikis:** Hier erfolgt die Kommunikation asynchron und ist wie beim Chatten oder Instant Messaging primär textbasiert. Die Anwendungsfälle ähneln sich, wobei die Ergebnisse in

Diskussionsforen und Wikis eher dauerhaften Charakter haben, da sie üblicherweise auch dauerhaft gespeichert werden.

Fazit

Videokonferenzen werden Präsenzmeetings und damit ggf. verbundene Dienstreisen im Projekt nicht vollkommen ersetzen. Sie können aber einen großen Beitrag zur Reduzierung von Reisekosten sowie zur Verbesserung der standortübergreifenden Zusammenarbeit leisten. Wichtig ist, Videokonferenzen gewissenhaft vorzubereiten und durchzuführen. Unter dieser Voraussetzung sind sie in zahlreichen Projektsituationen für verteilt arbeitende Teams ein sehr guter Kommunikationskanal.

Literatur

- Pearn Kandola: Cisco-Studie "Successful Video Communication", Januar 2009:
http://newsroom.cisco.com/dlls/2009/ekits/Video_Communication.pdf
- IWMF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung: Face to Phase: Die Konvergenz von Geschäftsreisen und VirtualMeetings, Februar 2009:
http://www.vdr-service.de/portal/cms/obj/_offen/kompetenzzentrum/literatur/easynet_konvergenz-v-geschaeftrsreisen-u-virtualmeetings_20080113.pdf
- DFN Deutsches Forschungsnetz: Empfehlungen zur Vorbereitung einer Videokonferenz, Juli 2008:
http://vcc.zih.tu-dresden.de/vc/handbuch/vk_handbuch_v3.pdf
- Green IT – Videokonferenzen als Klimahelfer, in: WirtschaftsWoche Online, 29.02.2008:
<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/videokonferenzen-als-klimahelfer-266789/>
- Virtuelle Meetings – Videokonferenzen setzen sich durch, in: WirtschaftsWoche Online, 26.02.2009:
<http://www.wiwo.de/unternehmer-maerkte/videokonferenzen-setzen-sich-durch-389039/>

Tipp – Kommunikation

Vereinbaren Sie in Besprechungen "Next Steps"

von Nicolai Andler

Damit Meetings handfeste Resultate haben, muss man festhalten, welche Aufgaben anstehen und wer diese Aufgaben bis wann erledigen soll. Das mag banal erscheinen, in der Praxis gibt es jedoch viele Meetings, an deren Ende niemand weiß, wer was zu tun hat.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten festhalten

Das hier vorgestellte Verfahren basiert auf dem Grundsatz: "Wenn du auch wirklich tust, was du dir und anderen versprichst, erreichst du, was du willst." Gehen Sie dafür wie folgt vor: Wurde in einem Meeting oder in einer Besprechung ein Tagesordnungspunkt abgehandelt, klären Sie im Anschluss immer, welche Aufgaben oder offenen Punkte sich aus der Diskussion ergeben haben. Halten Sie alle Arbeitsschritte (Next Steps), die für die Erledigung der Aufgaben oder Klärung der Punkte notwendig sind, für alle Teilnehmer ersichtlich auf einem Flipchart fest – am besten in Form einer Tabelle (siehe Tabelle 1). Grundsätzlich werden hier alle offenen Punkte festgehalten, die sich während des Meetings oder der Besprechung ergeben.

Notieren Sie die Aufgaben nicht einfach nur in Stichpunkten, z.B. "Protokoll", "frühere Lieferung X AG" oder "Auswahl Angebot". Der Arbeitsauftrag wird so möglicherweise missverstanden. Beschreiben Sie stattdessen die Aufgabe so, dass jeder versteht, was zu tun ist: Verwenden Sie Verben, formulieren Sie im Aktiv und beschreiben Sie den Arbeitsauftrag ergebnisorientiert, nicht tätigkeitsorientiert. Anstatt also viele Einzelaktivitäten aufzulisten, definieren Sie das gewünschte Endergebnis, das die Person liefern soll. Anstatt "Kostenvorschläge einholen" schreiben Sie besser "die besten zwei Kostenangebote zur Unterschrift vorlegen", statt "Lieferbedingungen klären" besser "Liefervertrag unterschriftsreif verhandeln". Am Ende der Sitzung gehen Sie die Punkte nochmals durch und legen fest, wer welche Aufgabe übernehmen soll und bis wann. Senden Sie jedem Teilnehmer die Zusammenfassung der Next Steps zu.

Arbeitsschritte / Next Steps	Wer	Bis wann
Erstellen und verteilen Sie innerhalb von 24 Stunden das Protokoll dieses Meetings.	Bernhard	Donnerstag, bis spätestens 14 Uhr
Klären Sie, ob die X AG die Teile K4, K56 und K88 schon zwei Wochen früher liefern kann.	Heike	25.10.2008
Sichten Sie die eingegangenen Angebote für die Reparatur des V-Geräts und legen Sie dem Projektleiter die zwei besten Angebote (Preis/Leistung) vor.	Michaela	01.11.2008
...

Tabelle 1: Aufgaben, Verantwortliche und Erledigungstermine werden schriftlich festgehalten.

Wichtig ist, dass Sie beim nächsten Meeting gleich zu Beginn überprüfen, ob alle Next Steps erledigt wurden. Das ist der erste Tagesordnungspunkt "Besprechen der Next Steps aus dem letzten Meeting". Und denken Sie dabei daran: "Seien Sie hart in der Sache, aber weich zur Person."

Bedenken und Einwände ausräumen

Das beschriebene Vorgehen kann auch verwendet werden, um Bedenken und Einwände auszuräumen. Wenn Sie in einem Workshop oder in einem Meeting zu einem Ergebnis gelangt sind (z.B. Entwicklung und Einführung einer neuen IT-Lösung), können Sie die Teilnehmer nach ihren positiven und negativen Eindrücken sowie Bedenken fragen. Schreiben Sie alle Antworten in einer Tabelle auf einem Flipchart auf. Erarbeiten Sie dann mit der Gruppe die notwendigen Next Steps, um alle aufgelisteten Bedenken auszuräumen (Tabelle 2). Auf diese Weise können Sie auch Skeptiker ins Boot holen und arbeiten proaktiv an den geäußerten Einwänden.

Bedenken	Arbeitsschritte / Next Steps	Wer	Bis wann
Das Konzept lässt sich aus technischen Gründen nicht umsetzen.	Durchführung einer Machbarkeitsstudie durch externe, unabhängige Experten innerhalb von drei Wochen.	Thomas	Ergebnis in vier Wochen (01.12.2008)
Die beschlossene IT-Lösung kann mit dem vorhandenen Budget nicht finanziert werden.	Kostenvergleich und TCO Berechnung	Dirk	
...

Tabelle 2: Aufgelistet werden Bedenken sowie Maßnahmen, die diese Bedenken ausräumen können.

Weitere hilfreiche PM-Methoden finden Sie in dem Buch "Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Das Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden" von Nicolai Andler, erschienen bei Publicis Corporate Publishing. Das Buch ist ab Oktober 2008 auch auf Englisch erhältlich unter dem Titel "Tools for Project Management, Workshops and Consulting. A Must-Have Compendium of Essential Tools and Techniques".

Tipp – SW-Anleitung

Kleine Teambesprechungen schnell protokolliert mit MindManager

Wer kennt das nicht: Unstrukturierte Besprechungen, die sich ewig in die Länge ziehen und deren Protokoll die Teilnehmer – wenn es gut läuft – erst kurz vor der nächsten Besprechung erhalten. Ursache ist oft eine schlechte Vorbereitung und wenig Zeit für die Nachbereitung. MindManager kann hier ein gutes Hilfsmittel sein, denn Besprechungen lassen sich damit bequem vorbereiten und einfach protokollieren. Dieser Tipp zeigt, wie Sie dazu vorgehen – vom Erstellen der Agenda bis zum Ausdruck des Protokolls.

Die Vorbereitung

Zur Vorbereitung einer Besprechung gehört es nicht nur, eine Einladung zu verschicken, sondern auch eine strukturierte Agenda zu erstellen. Sie können diese übersichtlich als Map gestalten und allen Beteiligten im

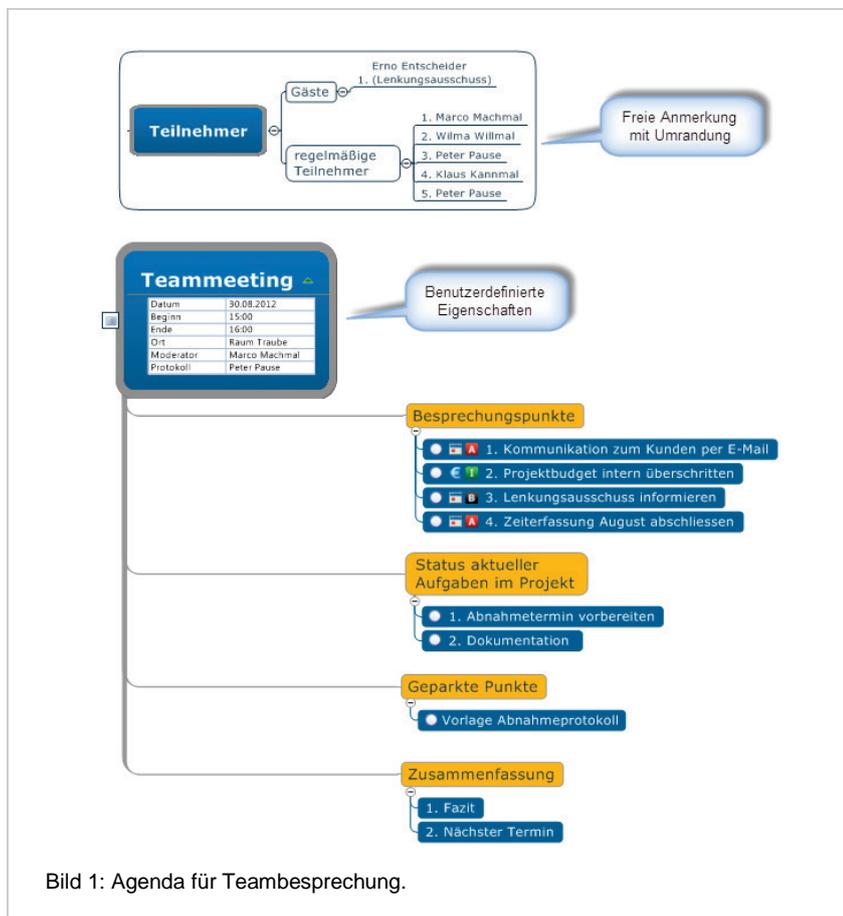


Bild 1: Agenda für Teambesprechung.

Autor



Marilla Bax

Inhaberin der marillabax Unternehmensberatung, Trainerin und Beraterin u.a. f. Projektmanagement

Kontakt: info@marillabax.de

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

ähnliche Artikel

- [MindManager 9: Einfacher arbeiten mit Projektvorlagen](#)
- [Das Endlosprotokoll mit Microsoft Excel](#)

sowie in den Rubriken:

- [Berichtswesen / Dokumentation](#)
- [MindManager](#)

Service-Links



[Visualisierung](#)

Vorfeld zur Verfügung stellen, damit sich diese auf die Themen vorbereiten können. Die Map sollte nicht nur die Agendapunkte enthalten, sondern zusätzlich auch Angaben zu Zeit, Ort, Moderator, Protokollant, Teilnehmer usw. (Bild 1).

Im Beispiel (Bild 1) wurden dazu zwei Funktionen genutzt:

- Die **Teilnehmerliste** ist als **freie Anmerkung** erstellt: Klicken Sie auf den Hintergrund (es erscheint ein blauer Pfeil) und geben Sie den gewünschten Text ein, z.B. "Teilnehmer". Ergänzen Sie die so erstellte Anmerkung mit Zweigen, z.B. für "Gäste", "regelmäßige Teilnehmer" etc., markieren Sie dann den Kasten mit dem Anmerkungstext und richten Sie die Zweige über den Befehl *Entwurf / Objektformat / Zweiganordnung* nach rechts aus. Im Beispiel wurden die Zweige noch mit einer Umrandung versehen (*Einfügen / Umrandung*).
- Die **Rahmeninformationen** (Ort, Datum usw.) wurden mit Hilfe der **benutzerdefinierten Eigenschaften** erstellt: Setzen Sie den Cursor dazu ins Hauptthema und wählen Sie unter *Einfügen / Zweigdaten* den Befehl *Benutzerdefinierte Eigenschaften*. Es öffnet sich ein Eingabefenster, in dem Sie Felder anlegen können (z.B. "Moderator"), die dann später als Tabelle im jeweiligen Zweig erscheinen.

Hilfreich ist außerdem, mit den Beteiligten bereits im Vorfeld zu vereinbaren, welche Symbole verwendet werden sollen und diese in den "MapMarkierungen" zu definieren bzw. eine entsprechende Vorlage zu erstellen (siehe "[MindManager 9: Einfacher arbeiten mit Projektvorlagen](#)", Projekt Magazin 24/2011).

Noch aussagekräftiger wird die Map, wenn Sie zusätzlich Redner und Redezeiten bei den einzelnen Agendapunkten hinterlegen. Nutzen Sie dafür die "Anmerkungen" (unter *Start / Zweige hinzufügen*) und weisen Sie diesen über die "Map Markierungen" den jeweiligen Redner als Ressource zu (Bild 2). Dem Moderator fällt es so leichter, die Besprechung zu strukturieren und das Zeitmanagement zu übernehmen. Mit der Zeit disziplinieren sich alle Beteiligten und bekommen ein Gefühl für geplante und realistische Redezeit.



Bild 2: Agenda mit "Sprechzeiten"

Die Durchführung

Da die Agenda bereits als Mindmap vorliegt, können Sie diese gleich für die Besprechung nutzen, anstatt alles noch einmal mühsam auf Flipcharts oder nach PowerPoint zu übertragen.

Zum Präsentieren mit dem MindManager gibt es zwei Funktionen mit unterschiedlichem Charakter: den "Walk Through" (in früheren Versionen "Präsentationsmodus") und den Modus "Folien". Beide lassen während der Präsentation die komplette Bearbeitung der Map zu. Sie können also die Themenpunkte per Beamer an die Wand

projizieren und gleichzeitig mit Hilfe der Textnotizen die besprochenen Inhalte dokumentieren. Jeder sieht sofort, was geschrieben wurde und kann bei Bedarf korrigieren. Da der MindManager während der Präsentation jeweils alle Funktions- und Menüleisten komplett ausblendet, müssen Sie Tastaturkürzeln oder das Kontextmenü verwenden, um z.B. die Zweignotizen (*Strg+T*) oder das Fenster mit den Map-Markierungen anzeigen zu lassen.

Walk-Through-Modus – alles im Blick

Wer gerne die komplette Map und damit die Agenda während der Besprechung im Überblick hat, wählt den Walk-Through-Modus. Dieser stellt die Map in die Mitte der Darstellung. Mit Hilfe der Navigationsschaltflächen am unteren Bildrand können Sie Schritt für Schritt durch die einzelnen Zweige navigieren und die Besprechungsinhalte gleichzeitig im Fenster "Zweignotizen" protokollieren. Einstellmöglichkeiten – z.B. um die Menüleiste einzublenden – finden Sie im Dropdown-Menü "Optionen" am unteren Bildrand.

Bei dieser Vorgehensweise können die Besprechungsteilnehmer leicht erkennen, worüber gerade gesprochen wird und behalten die Orientierung. Der aktuell angesprochene Zweig wird hervorgehoben und alle anderen Zweige werden leicht transparent dargestellt.

! Wer bestimmte Zweige oder Informationen in der Präsentation nicht sehen möchte, kann sie vorher über den Filter im Reiter "Ansicht" ausblenden. Der Walk-Through-Modus berücksichtigt alle Filter und "Ein-/Ausblendungen".

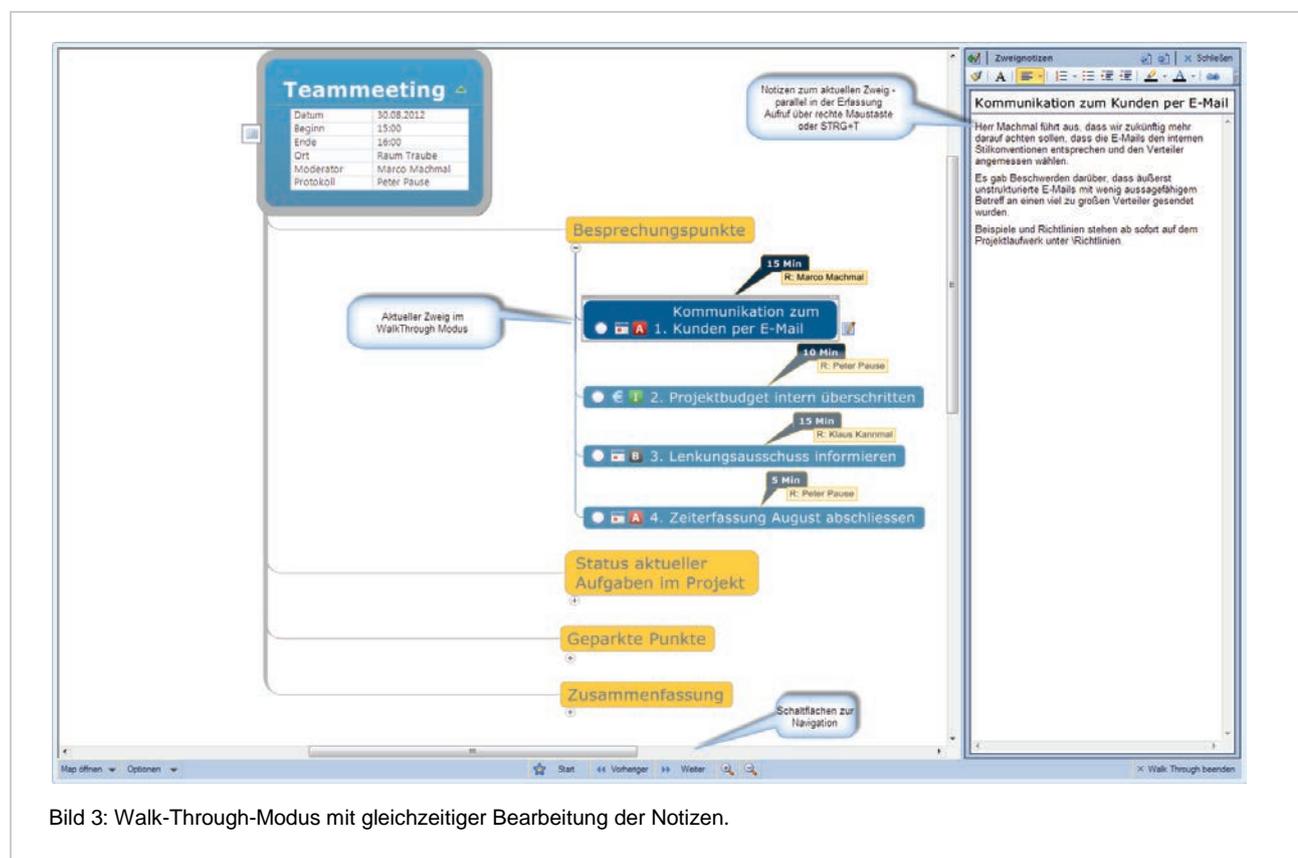


Bild 3: Walk-Through-Modus mit gleichzeitiger Bearbeitung der Notizen.

Folien-Modus – Inhalte gezielt darstellen

Der Folien-Modus, mit dem sich die Map sozusagen in ihre Einzelteile zerlegen lässt, ist seit der Version 9 des MindManager mit an Bord. Auch wenn die Darstellung für manche gewöhnungsbedürftig ist, da sie auf den ersten Blick dem Wunsch widerspricht, alles gleichzeitig im Blick zu haben, findet der Folien-Modus zunehmend Anhänger. Das attraktive daran ist, dem Zuschauer eben nicht gleich alle Details zu zeigen, sondern gezielt nur einzelne Abschnitte in Form von Folien darzustellen. Das führt zu mehr Fokussierung, denn in Besprechungen fällt es oft schwer, beim aktuellen Thema zu bleiben, wenn die anderen Themen "in Sicht" sind.

Um die Agenda im Folienmodus zu präsentieren, müssen Sie die Folien zunächst erzeugen. Aktivieren Sie dazu den Folienmodus über den Reiter "Ansicht" mit einem Klick auf "Folien". Markieren Sie dann mit dem Cursor den gewünschten Zweig und wählen über das Folien Menü (Dropdown-Menü in der neu erschienen Leiste links) "Neue Folie von Zweig" aus. Die einzelnen Folien werden zur Bearbeitung in der Folienleiste links angezeigt und können dort auch in ihrer Reihenfolge verschoben werden.

Als Einstieg in die Besprechung können Sie z.B. die Map als Ganzes zeigen (als klassische Agenda). Anschließend zeigen Sie nur noch Folien für die einzelnen Zweiggruppen oder sogar einzelne Besprechungspunkte. Die Präsentation der Folien wird über den Button "Präsentation abspielen" im Reiter "Ansicht" gestartet.

Wer für seine Präsentation lieber eine PowerPoint-Präsentation verwenden möchte, kann aus dem Folien-Modus heraus auch gleich den PowerPoint-Export starten.

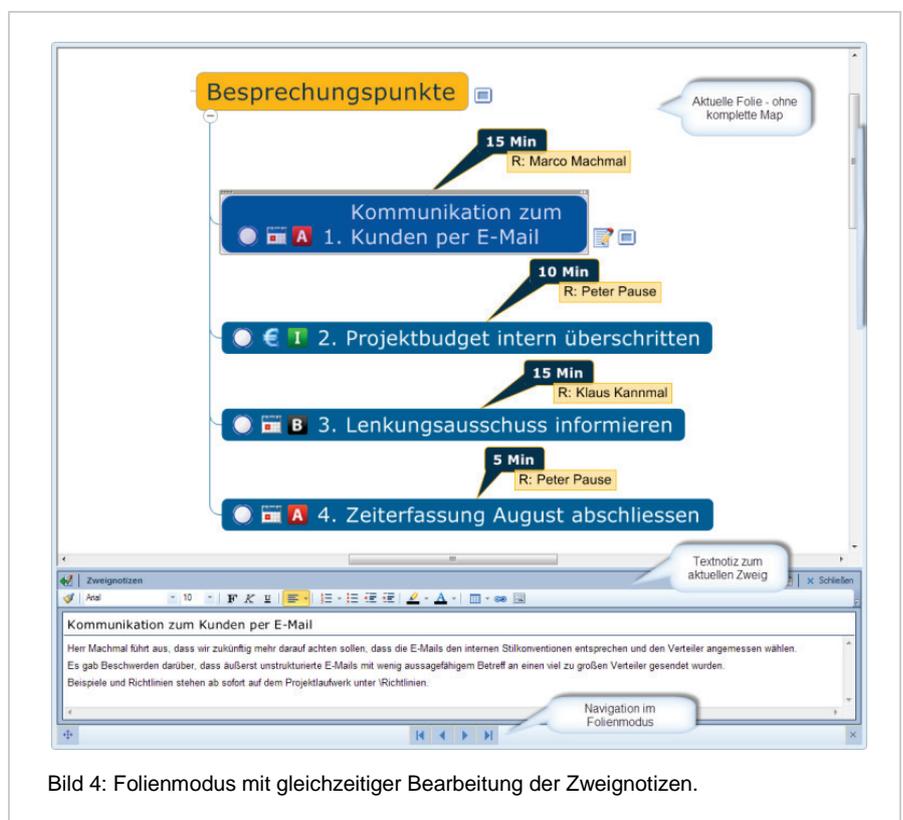


Bild 4: Folienmodus mit gleichzeitiger Bearbeitung der Zweignotizen.

Während der Präsentation

Während der Präsentation schreiben Sie die Besprechungsinhalte in den jeweiligen Zweignotizen mit. Sinnvoll ist es, auch einzelne Zweige mit Symbolen wie "Aktion erforderlich", "Beschluss" und "Information" usw. zu markieren oder Aufgabeninformationen wie z.B. Zuständigkeiten und Termine einzufügen. Mit Hilfe dieser Markierungen lässt sich die Map später filtern, um einen schnellen Überblick zu erhalten. Zudem zeigt MindManager die verwendeten Markierungen als Übersicht im Aufgabenbereich unter "Markierungsindex" an (Bild 5).

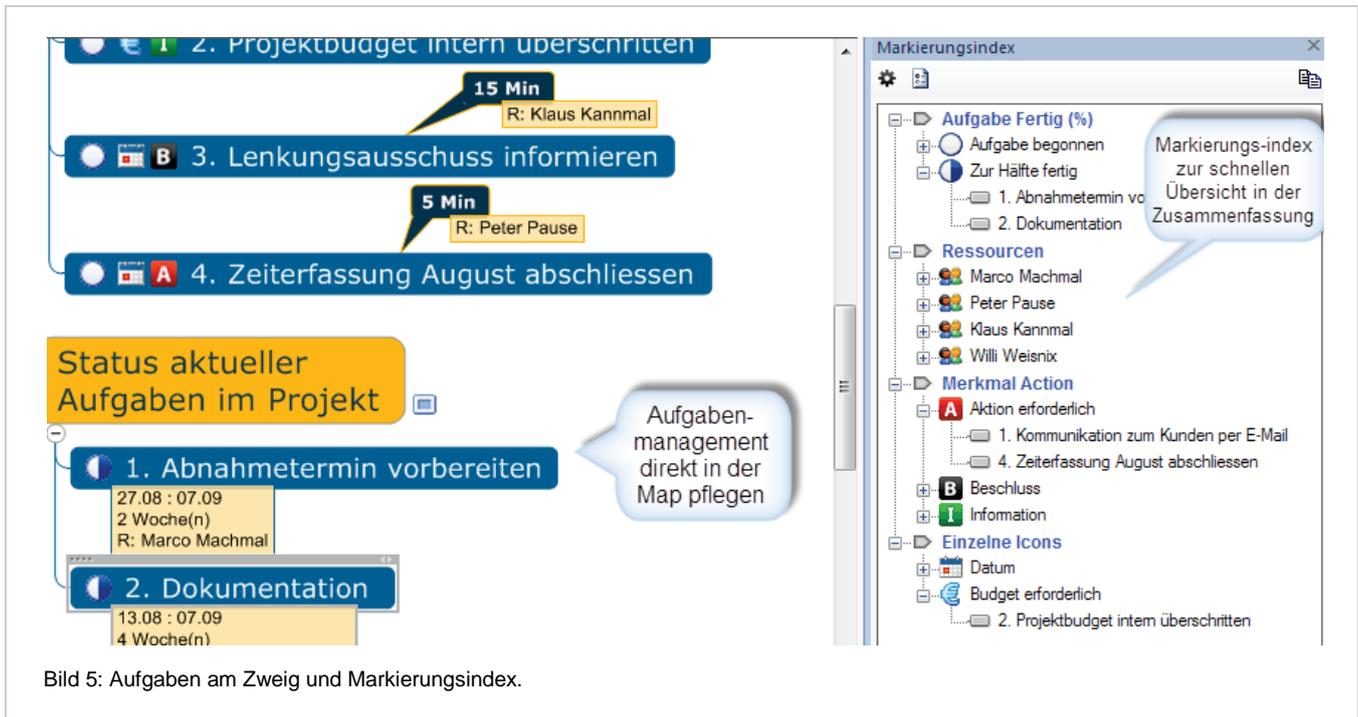


Bild 5: Aufgaben am Zweig und Markierungsindex.

Die Nachbereitung

Word oder HTML?

Die Besprechungsergebnisse sind direkt in der Map dokumentiert. Doch wie kommen Sie jetzt schnell und einfach zu einem Protokoll, das archiviert oder versendet werden kann?

Um die Daten als Aufgabenliste oder in einer Projektseite im Intranet darzustellen, lässt sich die Map als CSV- (Excel) oder HTML-Datei exportieren. Eine Alternative ist der Export als Mindjet Viewer PDF. Damit bleibt die Darstellung als Map erhalten, im Unterschied zu einer einfachen PDF-Datei sind die Textnotizen jedoch lesbar und damit als Protokollbestandteil verwendbar.

Der klassische Weg ist jedoch der Export in Word, um das Protokoll in "gewohntem" Format darzustellen. Dabei lassen sich Word-Vorlagen (ohne Makros, die Eingaben erwarten) verwenden, um das Protokoll z.B. an die Firmen-CI anzupassen. Sie können beim Export wählen, ob das Programm nur die Map mit ihren Zweigen exportieren soll oder weitere Informationen wie Aufgabenstatus, Textnotizen, benutzerdefinierte Eigenschaften usw. Die Einstellungen, die Sie beim ersten Export gewählt haben, sind beim nächsten Mal bereits vorbelegt. Das Ergebnis ist durchaus sehenswert. Je nachdem wie gut die Word-Vorlage mit der Map abgestimmt ist, sind nur noch wenige Anpassungen bzw. Formatierungen notwendig.

Übrigens können Sie auch einzelne Zweige exportieren, wenn einzelne Besprechungsthemen nicht allen Empfängern zugehen sollen. Blenden Sie dazu vor dem Export die Zweige, die Sie nicht benötigen, mit Hilfe der Filterfunktion aus.

Das so erzeugte Worddokument kann als "Archivversion" verwendet werden. Die Map selbst können Sie als Vorlage für die nächste Besprechung weiter nutzen.

Besprechungsprotokoll

Logo

Teammeeting

Foto der Map-einstellbar im Export

automatisch aus den benutzerdefinierten Eigenschaften am Titel

Datum	30.08.2012
Beginn	15:00
Ende	16:00
Ort	Raum Traube
Moderator	Marco Machmal
Protokoll	Peter Pause

1 Besprechungspunkte

1.1 Kommunikation zum Kunden per E-Mail

Herr Machmal führt aus, dass wir zukünftig mehr darauf achten sollen, dass die E-Mails den internen Stilkonventionen entsprechen und den Verteiler angemessen wählen.

Es gab Beschwerden darüber, dass äußerst unstrukturierte E-Mails mit wenig aussagefähigem Betreff an einen viel zu großen Verteiler gesendet wurden.

Beispiele und Richtlinien stehen ab sofort auf dem Projektlaufwerk unter \Richtlinien

2 Status aktueller Aufgaben im Projekt

2.1 Abnahmetermin vorbereiten

Startdatum: 27.08.2012	Fälligkeitsdatum: 07.09.2012	Dauer: 2 Woche(n)
Status: 50 %		
Ressource: Marco Machmal		

22. August 2012 -1-

Bild 6: Fertiges Worddokument.

Fachbeitrag

Das Endlosprotokoll mit Microsoft Excel

Zu jedem Projekt gehören Besprechungen. Die Projektbeteiligten tauschen sich aus, koordinieren weitere Arbeitsschritte, treffen Entscheidungen über Projektinhalte und legen Verantwortlichkeiten und Termine für ausstehende Aufgaben fest. Die Besprechungsinhalte zu den einzelnen Tagesordnungspunkten (TOP) werden dabei protokolliert und später an alle Beteiligten verschickt, um die Besprechung zu dokumentieren.

Eine besonders effiziente Methode zur Dokumentation der Inhalte ist die so genannte Endlosprotokollierung von der ersten bis zur letzten Projektbesprechung. Dabei wird nicht jedes Besprechungsprotokoll als separate Akte angelegt, sondern die Besprechungspunkte aller Besprechungen werden chronologisch in einer strukturierten Liste erfasst – jeweils mit Zuordnung von Terminen und Verantwortlichkeiten. Mit ihr verfügt der Projektleiter über eine vollständige Dokumentation des Projektgeschehens. Er kann auf diese Weise alle Aufgaben und Termine nach verfolgen oder sich bei Bedarf schnell über Festlegungen und Beschlüsse vergangener Projektbesprechungen informieren.

Die einfachste Möglichkeit für ein solches Endlosprotokoll ist, die Besprechungsinhalte in einer Textdatei zu erfassen, die bei jeder neuen Besprechung entsprechend erweitert wird. Diese Lösung bietet jedoch so gut wie keine Funktionen zur Verwaltung der Besprechungspunkte. Wesentlich komfortabler ist es, wenn man ein Tabellenkalkulationsprogramm für die Protokollierung verwendet und Inhalte, Termine, Zuständigkeiten etc. in jeweils eigene Felder einträgt. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit der strukturierten Informationsweitergabe, indem man die Liste der Besprechungspunkte filtert, z.B. nach Aufgabenbereichen, Fälligkeiten oder in Form von personenbezogenen Protokollauszügen oder Aufgabenlisten.

Der vorliegende Beitrag stellt eine praxiserprobte Vorlage zur Endlosprotokollierung in Microsoft Excel vor und erläutert die Art der Protokollführung. Ein optionales Makro unterstützt den Anwender dabei, neue Besprechungspunkte anzulegen. Im vorliegenden Beispiel wurde Excel 2003 verwendet; bei anderen Excel-Versionen sind z.T. die Darstellungen abweichend, die Funktionen sind aber dieselben. Die Excel-Datei können Sie als Arbeitshilfe zusammen mit diesem Artikel herunterladen.

Bestandteile eines Endlosprotokolls

Zentrales Element des Endlosprotokolls ist eine strukturierte Liste, in der die Besprechungsinhalte erfasst und Verantwortlichkeiten sowie Termine zugeordnet werden. Dabei sollte sich jeder Besprechungspunkt innerhalb der Liste durch eine Nummerierung eindeutig identifizieren lassen. Um die Liste später übersichtlich gruppieren oder filtern zu können, muss man sie noch weiter strukturieren, indem man z.B. die Besprechungsinhalte nach ihrer Art unterscheidet (Aufgabe, Information, Festlegung, usw.) und sie einer Projektphase oder einem Stichwort für einen Handlungsbereich zuordnet (Organisation, Kosten, Termine usw.).

Autor



Dr. Thomas Mathoi
Selbständiger Bauprojektmanager, Berater und Fachautor, Schwpkte.:
Baukostenmanagement, alternative Projektentwicklungsmodelle und Bauvertragswesen

Kontakt: <mailto:thomas@mathoi.at>

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Werden Informationen und Festlegungen dokumentiert, ist es sinnvoll festzuhalten, für wen die darin enthaltene Information wichtig ist. Bei protokollierten Aufgaben muss festgelegt werden, wer für die Aufgabe zuständig ist und bis wann sie erledigt sein muss bzw. wann sie erledigt wurde. Hilfreich ist auch, wenn der Status einer Aufgabe mitgeführt wird (z.B. "offen", "in Bearbeitung", "überfällig", "erledigt"). Für diese Informationen sollten bei der Strukturierung entsprechende Felder vorgesehen werden. Auf diese Weise lassen sich z.B. für jede Person genau die Punkte herausfiltern, die für sie wichtig sind.

Bevor das Protokoll einer bestimmten Besprechung an die Teilnehmer versendet wird (z.B. als PDF-Datei), sollte noch ein Deckblatt vorangestellt werden. Es enthält Angaben zur Besprechung (Typ, Ort, Datum und Uhrzeit), zu den anwesenden Personen und zum Verteiler.

Abrunden lässt sich das versandfertige Protokoll, indem man nach dem letzten Besprechungspunkt noch einen Hinweis ergänzt, in dem die nächsten Besprechungstermine mitsamt den dafür erforderlichen Teilnehmern genannt werden.

Wie sich ein entsprechend aufgebautes Tabellenblatt mit den genannten Elementen erstellen lässt, zeigt der nachfolgende Abschnitt.

Schritt 1: Die strukturierte Liste erstellen

Eine strukturierte Excel-Liste, die diese Kriterien erfüllt, ist in Bild 1 zu sehen. Sie enthält folgende Elemente:

- Eindeutige Nummerierung
- Inhalt des jeweiligen Besprechungspunkts
- Art des Inhalts (Festlegung, Aufgabe, Information usw.)
- Projektphase bzw. Stichwort zum Thema oder Handlungsbereich (Organisation, Kosten, Termine usw.)
- Verantwortlichkeiten
- Termin, Datum der Erledigung und Status

Codierung/Nummerierung der Besprechungspunkte

Die ersten drei Spalten im Beispiel sorgen für eine eindeutige Nummerierung der einzelnen Besprechungspunkte. Der Code dafür setzt sich aus einem Kürzel für den Besprechungstyp, einer Besprechungsnummer und einer fortlaufenden Nummer zusammen. Auf diese Weise lassen sich Besprechungspunkte rasch filtern und identifizieren.

Besprechungstyp

In Projekten gibt es meist mehrere Besprechungstypen (Gremien, Entscheidungskreise, usw.) mit teilweise unterschiedlichen Beteiligten und Themenschwerpunkten (z.B. regelmäßiger Jourfixe mit dem Projektauftraggeber, Planungsbesprechungen, Lenkungsausschuss, usw.). Daher wird jedem Besprechungspunkt ein Besprechungstyp zugeordnet (Spalte "Besprechungskreis"). Abkürzungen vereinfachen die Eingabe und die Lesbarkeit.

Besprechungspunkt		Besprechungsinhalt		Art	Stichwort / Phase	Betrifft	Termine				
Bespr.-kreis	Be-spr.	lfd. Nr.	Datum		(Kurzz.)	erledigen bis	erledigt am	Status			
PB	01	. 01	29.10.2008	Erweiterung Besprechungskreise: Ab sofort Teilung des Besprechungskreises "Baubesprechung" wie folgt: - Baubesprechung (jeweils Dienstags, 14:00 Uhr, Teilnehmer: PS, ...BA, ausführende Baufirmen, Einladung und Protokollführung ...BA, Thema: Koordination Bauabwicklung in technischer und organisatorischer - Planerbesprechung (jeweils Donnerstags, 09:00 Uhr, Teilnehmer: PS, ...BA, Architekt, Fachplaner, Einladung und Protokollführung durch ...BA, Thema: Abstimmung ausführungrelevanter Planungsdetails)		F	KOMM	Alle	-	-	-
PB	01	. 02	29.10.2008	Aufzugsanlagen/Fördertechnik: Prüfung und Freigabe des vorliegenden Zusatzangebotes betreffend geänderter Rolltreppe (ZA.AUF.02) im Bereich Achse C/2/3 durch PL dringend erforderlich		A	VERT	PL	27.10.2008	29.10.2008	erledigt
PB	01	. 03	29.10.2008	Bemusterung: Herstellen eines Musterraumes im OG4 zur Bemusterung aller Oberflächenmaterialien (Boden, abgehängte Decke, Wände, Fenster), der Beleuchtung samt Schaltermaterial und des Sonnenschutzes		A	AUSF	ÖBA	03.11.2008		offen

Bild 1: Mögliche Strukturierung eines Endlosprotokolls.

Bei einem Bauprojekt könnte z.B. die Projektbesprechung des Projektleiters mit den Planern als "PB" bezeichnet werden, eine Baubesprechung mit ausführenden Baufirmen mit "BB" und der zweiwöchentliche Jourfixe mit dem Projektauftraggeber mit "AJ" für "Auftraggeber-Jourfixe".

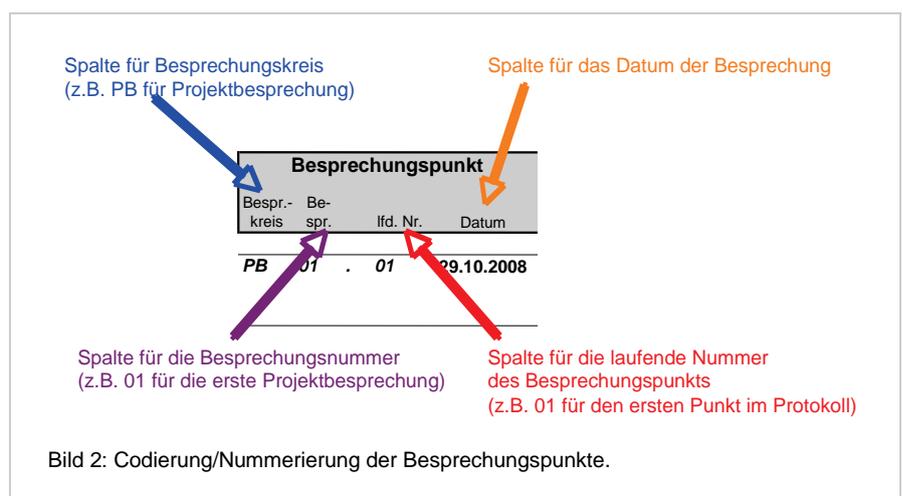
Besprechungsnummer

In der zweiten Spalte steht die Nummer der Besprechung eines bestimmten Typs. Diese Nummer ist gleichzeitig auch die Protokollnummer. Sie gibt Auskunft darüber, in welcher Besprechung dieser Punkt protokolliert wurde. Auf diese Weise können rasch alle Punkte einer bestimmten Projektbesprechung herausgefiltert werden. Der Einsatz von Filtern wird weiter unten ausführlich erläutert.

Fortlaufende Punktnummer

In der dritten Spalte steht die Nummer des jeweiligen Besprechungspunkts. Grundsätzlich gibt es dafür zwei Möglichkeiten: Bei jeder Besprechung wird die laufende Nummerierung wieder mit "01" begonnen, oder es wird fortlaufend über alle Besprechungen nummeriert. Bei Projekten, die zur Planung und Abwicklung viele Besprechungen benötigen, wird eine fortlaufende Nummerierung über alle Besprechungen

allerdings rasch drei- oder gar vierstellig – abhängig davon, wie detailliert Besprechungsinhalte im Protokoll erfasst werden. Es kann dann sinnvoll sein, die Nummerierung bei jeder neuen Besprechung von vorne zu begin-



nen und die Besprechungsnummer sorgfältig mitzuführen. Auch in diesem Fall wäre jeder Besprechungspunkt durch die zugehörige Besprechungsnummer eindeutig identifiziert.

Diese Systematik gewährleistet, dass die Besprechungsinhalte den Bezug zur Besprechung (über die Besprechungsnummer) und zum Besprechungstyp behalten. Gleichzeitig können mit ihrer Hilfe Protokolle für eine bestimmte Besprechung herausgefiltert werden (s.u.).

Besprechungspunkt				Besprechungsinhalt
Bespr- krei- s r e	B - s r e	lfd.	Datu	
PB	01	01	29.10.2008	Erweiterung Besprechungskreise: Ab sofort Teilung des Besprechungskreises "Baubesprechung" wie folgt: - Baubesprechung (jeweils Dienstags, 14:00 Uhr, Teilnehmer: PS, ...BA, ausführende Baufirmen, Einladung und Protokollführung ...BA, Thema: Koordination Bauabwicklung in technischer und organisatorischer Hinsicht) - Planerbesprechung (jeweils Donnerstags, 09:00 Uhr, Teilnehmer: PS, ...BA, Architekt, Fachplaner, Einladung und Protokollführung durch ...BA, Thema: Abstimmung ausführungrelevanter Planungsdetails)

Ausrichtung der gesamten Zeile für einen Besprechungspunkt am oberen Zellenrand

Bild 3: Erfassung des Besprechungsinhalts.

Zur besseren Lesbarkeit dieses Codes steht ein Punkt zwischen der Besprechungsnummer und der laufenden Nummer des Besprechungspunkts. Der Code für den dritten Besprechungspunkt in der ersten Projektbesprechung würde demnach "PB01.03" lauten.

Ergänzend kann das Datum der jeweiligen Besprechung in der vierten Spalte erfasst werden. Soll z.B. das Endlosprotokoll des gesamten Projekts nach allen Festlegungen hinsichtlich der Kostenplanung gefiltert werden, ist dadurch sofort ersichtlich, an welchem Tag die einzelnen Festlegungen getroffen wurden.

Den Besprechungsinhalt erfassen

Der eigentliche Besprechungsinhalt steht in einer eigenen Zelle. Darin können allerdings nicht beliebig viele Zeichen eingegeben werden. Microsoft Excel lässt maximal 32.767 Zeichen in einer Zelle mit der Formatierung "Standard" zu. In der Zelle selbst und im Ausdruck werden aber nur 1.024 Zeichen angezeigt. In der Formelleiste sieht man zwar die restlichen 31.743 Zeichen, was aber beim Ausdrucken eines

Protokolls wenig hilfreich ist. Zudem wird der Zelltext beim Kopieren per Drag and Drop automatisch nach 256 Zeichen abgeschnitten. Daher ist es sinnvoll, die Protokollierung der Besprechungsinhalte auf das Wesentliche zu beschränken. Protokollieren Sie in Stichwortform oder notieren Sie nur die zentralen Ergebnisse.

Die Zelle mit dem Besprechungsinhalt sollte als "Standard" formatiert werden (im Kontextmenü der Zelle unter *Zellen formatieren / Zahlen*). Die Ausrichtung des Texts in der Zelle wird am besten auf "oben" und "linksbündig" eingestellt (im Reiter "Ausrichtung" des eben genannten Dialogs). Diese Einstellungen empfehlen sich auch für die restlichen Zellen einer Protokollzeile, damit ein einheitliches und gut lesbares Zeilenbild entsteht.

Art des Inhalts

Zusätzlich zur Nummerierung sollte auch die Art des Inhalts bei jedem Besprechungspunkt angegeben werden. So erkennt man schnell, ob es sich z.B. um eine Aufgabe, eine generelle Information, etc. handelt. Mögliche Arten sind z.B.:

- Aufgabe ("A")
- Beilage(n) zum Protokoll ("B")
- Dokumentation ("D")
- Festlegung ("F")
- Information ("I")
- Frage ("Q" für "Question")
- Termin ("T")

Mit Hilfe dieser Zuordnung in der Spalte "Art" kann das Endlosprotokoll durch einen entsprechenden Filter auf Knopfdruck z.B. in eine Aufgaben- oder eine Fragenliste verwandelt werden.

Phase oder Thema

Als weitere Ergänzung ist es sinnvoll, Besprechungspunkte mit geeigneten Schlagworten konkreten Themen im Projekt zuzuordnen. Das können z.B. Projektphasen sein oder auch Handlungsbereiche des Projektmanagements (Dokumentation, Kosten, Finanzierung, Termine, usw.).

Für die Planung und Umsetzung von Bauprojekten habe ich mit folgender Systematik gute Erfahrungen gemacht, die aus einem Mix aus Projektphasen und Handlungsbereichen besteht:

- Abwicklung ("ABWI")
- Ausführung ("AUSF")
- Betrieb ("BETR")
- Finanzierung ("FINA")
- Kommunikation ("KOMM")
- Kostenplanung/-verfolgung ("KOST")
- Organisation ("ORGA")

- Planung ("PLAN")
- Terminplanung ("TERM")
- Vermarktung ("VERM")
- Vertrag ("VERT")

Um den Tippaufwand gering zu halten, werden nur die ersten vier Zeichen als Großbuchstaben in die Spalte "Stichwort/Phase" eingetragen (siehe die in Klammern angeführte Abkürzungen).

Diese Schlagworte ermöglichen es, das Endlosprotokoll z.B. nach allen Besprechungspunkten zur Finanzierung zu filtern. Es ist auch möglich, mehrere Filter zu kombinieren. Filtert man z.B. nach Einträgen, die sowohl ein "F" für Festlegung in der Spalte "Art" enthalten als auch die Buchstaben "FINA" für Finanzierung in der Spalte "Stichwort/Phase", erhält man alle Festlegungen zur Finanzierung. Mit Hilfe des Nummerncodes und des Datums sieht der Projektleiter sofort, in welcher Besprechung und an welchem Tag die einzelnen Festlegungen getroffen wurden.

Verantwortlichkeiten und Aufgabenverwaltung

Ein weiterer Vorteil der strukturierten Liste als Endlosprotokoll ist die Möglichkeit, darin Aufgaben zu verwalten. Werden in einer Besprechung Aufgaben an Mitarbeiter im Projektteam delegiert, trägt der Projektleiter in die entsprechenden Spalten Verantwortlichkeiten und Termine ein. Es reicht, wenn dabei im Feld "Betrifft" ein Kurzzeichen für den Namen oder die Rolle des Verantwortlichen eingegeben wird.

Das Diagramm zeigt eine Tabelle zur Aufgabenverwaltung mit folgenden Spaltenüberschriften: **Art**, **Stichwort / Phase**, **Betrifft** (mit dem Untertitel '(Kurzz.)') und **Termine** (mit den Untertiteln 'erledigen bis' und 'erledigt am'). Eine separate Spalte **Status** ist ebenfalls dargestellt. Ein Beispielzeile enthält die Werte: **A**, **AUSF**, **ÖBA**, **03.11.2008** und **offen**. Verschiedene farbige Pfeile weisen auf diese Elemente hin: Ein blauer Pfeil zeigt auf die Spalte 'Art' (Besprechungspunkte), ein lila Pfeil auf 'Betrifft' (Verantwortliche), ein orange Pfeil auf 'Status' (Aufgabenstatus), ein roter Pfeil auf 'AUSF' (Beschlagwort) und zwei braune Pfeile auf die Terminfelder (Fristsetzung).

Art	Stichwort / Phase	Betrifft (Kurzz.)	erledigen bis	erledigt am	Status
A	AUSF	ÖBA	03.11.2008		offen

Bild 4: Stichworte, Verantwortlichkeiten und Felder zur Aufgabenverwaltung.

Als sinnvoll hat sich folgende Regel erwiesen: Wird ein Besprechungspunkt als Aufgabe in der Spalte "Art" definiert, so ist dafür genau ein verantwortlicher Mitarbeiter aus dem Projektteam in die Spalte "Betrifft" einzutragen. In der Spaltengruppe "Termine" wird in der Spalte "erledigen bis" der späteste mögliche Termin für die Erledigung der Aufgabe vermerkt. Der Status der Aufgabe wird in der gleichnamigen Spalte auf "offen" gesetzt (Bild 4).

Aufgaben lassen sich anhand der Statusangaben ("offen", "in Bearbeitung", "überfällig", "erledigt") und durch den Vergleich des Erledigungstermins mit dem aktuellen Datum verfolgen. Ist eine Aufgabe erledigt, wird in der darauf folgenden Besprechung das Erledigungsdatum in die Spalte "erledigt am" eingetragen und der Status auf "erledigt" gesetzt.

Aktuelles Protokoll zusammenstellen

In der letzten Spalte "aktuelles Protokoll" wird eingetragen, ob der jeweilige Besprechungspunkt in der Druckversion des Protokolls erscheinen soll ("ein") oder nicht ("aus"). Mit Hilfe der Filterfunktion lässt sich das Endlosprotokoll dann auf die Punkte reduzieren, die im aktuellen Besprechungsprotokoll erscheinen sollen (Filterkriterium: "ein" im Feld "aktuelles Protokoll"). Der Projektleiter kann so z.B. sicherstellen, dass unerledigte Aufgaben aus einer früheren Projektbesprechung auch noch im aktuellen Protokoll auftauchen.

Spalte zum Filtern aller Besprechungspunkte für die aktuelle Druckversion des Protokolls

Besprechungspunkt				Besprechungsinhalt	Art	Stichwort / Phase	Betrifft (Kurzz.)	Termine			aktuelles Protokoll
Bespr.-kreis	Be-spr.	lfd. Nr.	Datum				erledigen bis	erledigt am	Status		
PB	01	01	29.10.2008	Erweiterung Besprechungskreise: Ab sofort Teilung des Besprechungskreises "Baubesprechung" wie folgt: - Baubesprechung (jeweils Dienstags, 14:00 Uhr, Teilnehmer: PS, ...BA, ausführende Baufirmen, Einladung und Protokollführung ...BA, Thema: Koordination Bauabwicklung in technischer und organisatorischer Hinsicht) - Planerbesprechung (jeweils Donnerstags, 09:00 Uhr, Teilnehmer: PS, ...BA, Architekt, Fachplaner, Einladung und Protokollführung durch ...BA, Thema: Abstimmung ausführungsrelevanter Planungsdetails)	F	KOMM	Alle	-	-	-	ein
PB	01	02	29.10.2008	Aufzugsanlagen/Fördertechnik: Prüfung und Freigabe des vorliegenden Zusatzangebotes betreffend geänderter Rolltreppe (ZA.AUF.02) im Bereich Achse C/23 durch PL dringend erforderlich	A	VERT	PL	27.10.2008	29.10.2008	erledigt	ein
PB	01	03	29.10.2008	Bemusterung: Herstellen eines Musterraumes im OG4 zur Bemusterung aller Oberflächenmaterialien (Boden, abgehängte Decke, Wände, Fenster), der Beleuchtung samt Schaltermaterial und des Sonnenschutzes	A	AUSF	ÖBA	03.11.2008		offen	ein

Bild 5: Filter "aktuelles Protokoll".

Schritt 2: Einbau von Filtern

Das Endlosprotokoll in Excel bietet den großen Vorteil, durch Filtern rasch z.B. eine Aufgabenliste zu erstellen oder nach allen Festlegungen aus dem zweiten Auftraggeber-Jourfixe zu suchen. Selbst aus einem sehr umfangreichen Endlosprotokoll lassen sich mit Hilfe von Filtern schnell und übersichtlich die gewünschten Informationen extrahieren.

Bild 6: Filtermöglichkeiten mit aktiviertem Autofilter.

Am einfachsten funktioniert das in Excel, indem man die Funktion "Autofilter" aktiviert. Markieren Sie dazu im Endlosprotokoll die Zeile unterhalb der Spaltenüberschriften und schalten Sie den Autofilter dann unter *Daten / Filter / Autofilter* ein. In der markierten Zeile befindet sich jetzt in jeder Zelle ein kleiner Pfeil am rechten Zellenrand (der so genannte Filterbutton), über den Sie eine Liste öffnen können, die alle in der jeweiligen Spalte vorkommende Einträge enthält (Bild 6). Sobald Sie einen Eintrag aus der Liste auswählen, zeigt Microsoft Excel nur noch diejenigen Zeilen (Datensätze) an, in denen dieser Eintrag vorkommt.

Der Autofilter kann für jede Spalte gesondert angewendet werden. Sie können also auch Autofilter in verschiedenen Spalten kombinieren und auf diese Weise z.B. das gesamte Endlosprotokoll auf alle Festlegungen zur Kostenplanung reduzieren. Dazu setzen Sie zunächst in der Spalte "Stichwort/Phase" den Filter auf das Schlagwort "KOST" (für Kostenplanung) und dann in der Spalte "Art" auf das Kennzeichen "F" (für Festlegung).

Sobald Sie in einer Spalte des Endlosprotokolls einen Filter gesetzt haben, hebt Excel (ab Version 2003) die Zeilenköpfe und den betreffenden Filterbutton blau hervor, um zu signalisieren, dass nicht alle Daten angezeigt werden. Mit einem Klick auf den Eintrag "(Alle anzeigen)" in der bzw. den gefilterten Spalten können Sie den Filter wieder aufheben und alle Daten anzeigen. Der Menübefehl *Daten / Filtern / Alle anzeigen* stellt sämtliche Autofilter wieder zurück, führt also zur ungefilterten Anzeige des Endlosprotokolls.

Für die meisten Fragestellungen reichen die Filtermöglichkeiten des Autofilters aus. Wollen Sie jedoch mit verknüpften Bedingungen arbeiten und z.B. nach allen Festlegungen zum Thema Kostenplanung (Stichwort KOST) *und* Terminplanung (Stichwort TERM) suchen, müssen Sie dazu den benutzerdefinierten Filter verwenden. Sie rufen ihn über den Menüpunkt "(Benutzerdefiniert ...)" im Drop-Down-Menü des Autofilters auf (Bild 6). Bitte beachten Sie, dass dieser nur zwei Bedingungen zulässt, die mit "Und" bzw. "Oder" erknüpft werden können (Bild 7).

Schritt 3: Vorbereitungen für den Versand

Deckblatt und ergänzende Informationen

Um aus der Excel-Liste ein versandfertiges Protokoll zu einer bestimmten Besprechung zu erzeugen, sind noch einige Ergänzungen und Einstellungen notwendig. Zusätzlich benötigt werden ein Deckblatt samt Verteilerliste, eine Legende sowie die Vorschau auf zukünftige Besprechungen. Außerdem müssen die Einstellungen für den Druckbereich sowie die Inhalte der Kopf- und Fußzeile angepasst werden.

Das Deckblatt sollte Besprechungstyp, Ort, Datum sowie Uhrzeit nennen. Außerdem sollte daraus hervorgehen, wer an der Besprechung teilgenommen hat und wer das Protokoll erhält (Verteilerliste). Es ist sinnvoll, für das Deckblatt ein eigenes Tabellenblatt anzulegen (Bild 8).

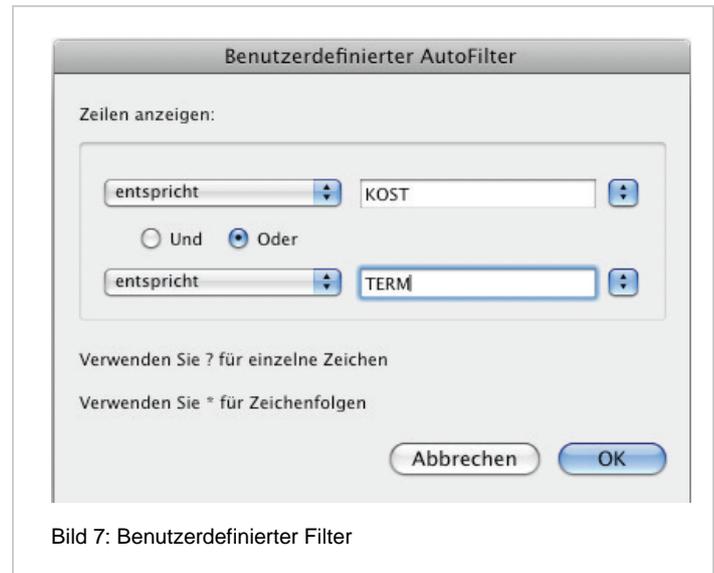


Bild 7: Benutzerdefinierter Filter

Besprechungsprotokoll

Bespr.-Typ: Projektbesprechung
Ort: Büro
Datum: 06.07.2008 Beginn: 10:00 Uhr Ende: 12:00 Uhr

Nr. 001

Legende: AG = Auftraggeber, PL = Projektleitung, PS = Projektsteuerung, PK = Projektkontrolle, NK = Nutzerkoordination
 ARC = Architekturplanung, STW = Statik & Tragwerksplanung, FAT = Fassadentechnik,
 TGA = Technische Gebäudeausrüstung (mit HKLS = Heizung-Klima-Lüftung-Sanitär,
 MSR = Mess-/Steuer-/Regeltechnik, E = Elektrotechnik,
 EDV/IT = Elektronische Datenverarbeitung/Informationstechnologie), BPH = Bauphysik,
 BSC = Brandschutzplanung/-consulting, BA = örtliche Bauaufsicht, FBL = Fachbauleitung

Projektbeteiligte	Funktion	Name	Kurzzeichen	eMail	anwesend	Verteiler
Firma W	AG	Manfred Muster	MM	manfred@muster.at	•	•
Firma X	PL	Herbert Leiter	HL	herbert@leiter.at	•	•
Firma Y	PS	Thomas Steuerer	TS	thomas@steuerer.at	•	•
Firma Z	BA	Josef Bauaufsicht	JB	josef@bauaufsicht.at	•	•

Bild 8: Beispiel für ein Deckblatt zum Endlosprotokoll.

Eine Legende der Abkürzungen (zum Beispiel für die Schlagworte) erleichtert die Arbeit mit dem Protokoll. Ich empfehle deshalb, oberhalb der Spaltenüberschriften eine Zeile einzufügen, in der die verwendeten Kürzel erklärt sind. Den Abschluss des Protokolls bildet eine Besprechungsvorschau, in der die nächsten Besprechungstermine und die dafür erforderlichen Teilnehmer aufgeführt sind (Bild 9).

Besprechungspunkt				Besprechungsinhalt	Art	Stich- wort / Phase	Betrifft	Termine		
Bespr.- kreis	Be- spr.	lfd. Nr.	Datum		(Kurzz.)	erledigen bis	erledigt am	Status		
PB	01	01	29.10.2008	Erweiterung Besprechungskreise: Ab sofort Teilung des Besprechungskreises "Baubesprechung" wie folgt: - Baubesprechung (jeweils Dienstags, 14:00 Uhr, Teilnehmer: PS, ...BA, ausführende Baufirmen, Einladung und Protokollführung ...BA, Thema: Koordination Bauabwicklung in technischer und organisatorischer - Planerbesprechung (jeweils Donnerstags, 09:00 Uhr, Teilnehmer: PS, ...BA, Architekt, Fachplaner, Einladung und Protokollführung durch ...BA, Thema: Abstimmung ausführungrelevanter Planungsdetails)	F	KOMM	Alle	-	-	-
PB	01	02	29.10.2008	Aufzugsanlagen/Fördertechnik: Prüfung und Freigabe des vorliegenden Zusatzangebotes betreffend geänderter Rolltreppe (ZA.AUF.02) im Bereich Achse C/23 durch PL dringend erforderlich	A	VERT	PL	27.10.2008	29.10.2008	erledigt
PB	01	03	29.10.2008	Bemusterung: Herstellen eines Musterraumes im OG4 zur Bemusterung aller Oberflächenmaterialien (Boden, abgehängte Decke, Wände, Fenster), der Beleuchtung samt Schaltermaterial und des Sonnenschutzes	A	AUSF	BA	03.11.2008		offen
BESPRECHUNGSVORSCHAU										
Projektbesprechung					T			05.11.2008 (10:00 Uhr, Baustelle)		
Teilnehmer								AG, PL, PS, ...BA		

Bild 9: Vorschau des druckreifen Protokolls ohne Deckblatt.

Kopf- und Fußzeile sowie Druckbereich einstellen

Um das Druckbild des Protokolls abzurunden, benötigt man in der Kopf- bzw. Fußzeile noch eine Seitennummerierung sowie Angaben zum Projekt (Projektname, Projektnummer) und zum Verfasser des Protokolls. Weitere sinnvolle Ergänzungen sind das Firmenlogo sowie der Dateiname. Die Kopf- sowie die Fußzeile richten Sie mit dem Befehl *Datei / Seite einrichten... / Kopf/Fußzeile* über die Schaltflächen "Benutzerdefinierte Kopfzeile" bzw. "Benutzerdefinierte Fußzeile" ein.

Der Druckbereich sollte alle Spalten des Endlosprotokolls mit Ausnahme der Spalte "aktuelles Protokoll" umfassen. Den Druckbereich können Sie einstellen, indem Sie die zum Druckbereich gehörenden Spaltenköpfe im Tabellenblatt markieren und dann im Menü *Datei* den Befehl *Druckbereich / Druckbereich festlegen* ausführen.

Protokoll versenden

Nach Abschluss einer Besprechung kann das zugehörige Protokoll an alle im Verteiler aufgeführten Personen verschickt werden – üblicherweise als PDF-Datei per E-Mail. Davor sind jedoch noch einige Handgriffe notwendig, die hier stichwortartig zusammengefasst sind:

- Anwesenheitsliste und Verteiler auf dem Deckblatt überprüfen und ggf. ergänzen.
- Angaben für Datum, Uhrzeiten und Ort auf dem Deckblatt überprüfen und ggf. korrigieren.

- Den Filter in der Spalte "aktuelles Protokoll" auf "ein" stellen. Wichtig ist dabei, dass Sie die Einträge in dieser Spalte während der Protokollerstellung konsequent mitführen. Ansonsten müssen Sie das spätestens jetzt erledigen.
- Bei älteren, noch mitgeführten Besprechungspunkten muss die Formatierung in fester Schrift entfernt werden. Nur bei neuen Punkten aus der aktuellen Besprechung wird die Schrift fett dargestellt.
- Wenn das Protokoll in mehreren Besprechungskreisen verwendet wird, den benutzerdefinierten Filter in der Spalte "Besprechungskreis" für den gewünschten Besprechungskreis und die Besprechungsvorschau einstellen.
- Soll ein personenbezogenes Protokoll erstellt werden, muss in der Spalte "Betrifft" noch nach dem entsprechenden Kurzzeichen gefiltert werden. Mit Hilfe des Autofilters und der Verknüpfung "Oder" (Bild 7) lassen sich diejenigen Punkte integrieren, die alle Projektbeteiligten betreffen.
- Abschließend mit Hilfe geeigneter Software aus der gesamten Arbeitsmappe (also inklusive Deckblatt) eine PDF-Datei erstellen. Dazu im Druckmenü die Option "Gesamte Arbeitsmappe" und als Drucker den PDF-Treiber der entsprechenden Software auswählen.

Schritt 4: Automatisierung

Microsoft Excel bietet viele Möglichkeiten, um wiederkehrende Arbeitsschritte bei der Protokollierung zu beschleunigen und den Bedienkomfort des Endlosprotokolls zu erhöhen. Nachfolgend sind vier "Helfer" für mehr Effizienz bei der Arbeit mit dem Endlosprotokoll beschrieben. Diese sind auch in der beiliegenden Arbeitshilfe umgesetzt.

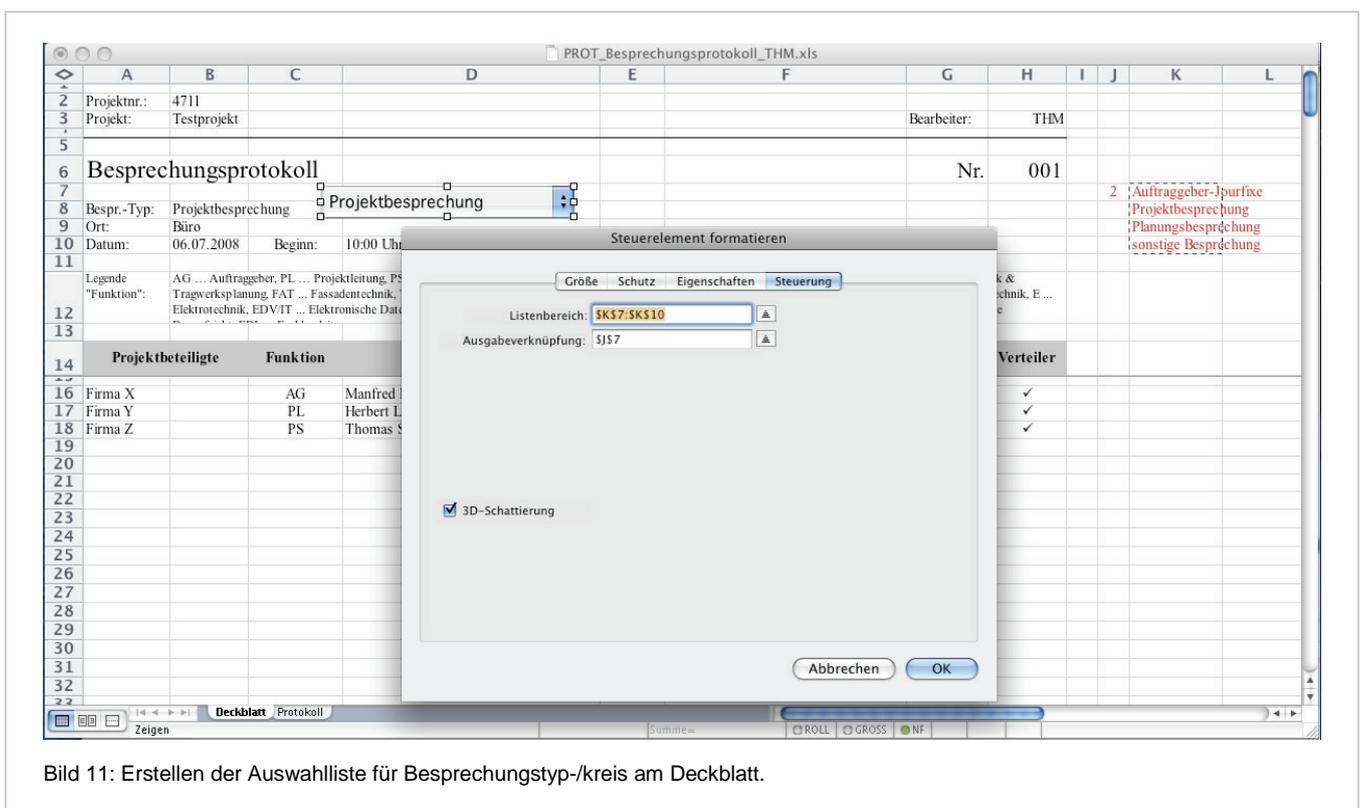
Auswahlliste für Besprechungstyp

Da das Endlosprotokoll für unterschiedliche Besprechungstypen in einem Projekt verwendet wird, sollte der jeweilige Besprechungstyp auch in der Überschrift des Protokolls stehen. Damit nicht jedes Mal der volle Text (z.B. "Auftraggeber-Jourfixe") beim Deckblatt in die dafür vorgesehene Zelle eingetippt werden muss, kann diese Eingabe auch bequem mittels einer Auswahlliste erfolgen.

Dafür gibt es grundsätzlich zwei verschiedene Möglichkeiten. Der einfachste Weg ist, diese Liste mit Hilfe des Befehls *Gültigkeit* zu erzeugen. Dazu müssen Sie zunächst die Einträge, die später standardmäßig in der Auswahlliste erscheinen sollen, in eine Tabelle eintragen. Diese legen Sie am besten außerhalb des Druckbereiches, rechts neben der Überschrift des Deckblatts an. In Bild 11 ist dies in der Spalte K und den Zeilen 7 bis 10 dargestellt (rote Schrift). Dann markieren Sie die Zelle auf dem Deckblatt, in die der Besprechungstyp eingetragen werden soll und öffnen unter dem Menüpunkt *Daten / Gültigkeit* das Register "Einstellungen". Unter Gültigkeitskriterien "zulassen" wählen Sie "Liste", als "Quelle" geben Sie den Zellbereich der eben erstellten Tabelle an – in unserem Beispiel also K7:K10. Schließen Sie das Dialogfeld anschließend mit "OK". Wenn Sie jetzt die Zelle auf dem Deckblatt anklicken, in die der Besprechungstyp eingetragen werden soll, bietet Excel Ihnen eine Liste mit den verschiedenen Besprechungstypen an, aus der Sie den gewünschten Eintrag bequem auswählen können. Mit Hilfe solcher Auswahllisten lassen sich auch die Eingaben im Protokoll in den Spalten "Art", "Stichwort/Phase", "Status" und "aktuelles Protokoll" erleichtert.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, mit einem sogenannten Kombinationsfeld zu arbeiten. Aktivieren Sie dazu die Symbolleiste "Formular" (siehe Bild 10) mit dem Befehl *Ansicht / Symbolleisten*. Dort wählen Sie zuerst das Steuerelement "Kombinationsfeld" aus und ziehen dann auf der Tabelle für das Deckblatt ein Feld in der passenden Größe auf.

Im nächsten Schritt müssen Sie die Einträge, die standardmäßig in der Auswahlliste in diesem Kombinationsfeld erscheinen sollen, in einer Tabelle eintragen. Das erledigen Sie – wie im vorigen Beispiel beschrieben – außerhalb des Druckbereichs, z.B. in Spalte K und den Zeilen 7 bis 10 (Bild 11). Nun rufen Sie den Dialog *Steuerelement formatieren ...* auf, indem Sie mit gedrückter rechter Maustaste auf das Kombinationsfeld klicken. In der Registerkarte "Steuerung" tragen Sie in das Feld "Listenbereich" die Zellen ein, in denen Sie die Standardeinträge eingegeben haben (in unserem Beispiel der Zellbereich K7 bis K10). Im Feld "Ausgabeverknüpfung" geben Sie nun eine Zelle ein, die neben der Liste mit den Standardeinträgen liegt (in unserem Beispiel die Zelle J7, vgl. Bild 11). Schließen Sie das Dialogfenster mit einem Klick auf die Schaltfläche "OK". Wenn Sie nun einen Eintrag aus dem Kombinationsfeld auswählen, so gibt Microsoft Excel in die soeben definierte Zelle für die Ausgabeverknüpfung den Listenindexwert des ausgewählten Eintrags aus. Im Beispiel in Bild 10 ist der Eintrag "Projektbesprechung" ausgewählt, dieser steht in der Auswahlliste an der zweiten Stelle (Listenindex) und somit schreibt Microsoft Excel in die Zelle für die Ausgabeverknüpfung eine 2.



Im nächsten Schritt müssen Sie in der Zelle, in der der Besprechungstyp angezeigt werden soll (in unserem Beispiel ist das die Zelle B8), die Formel `"=INDEX(K7:K11;J7;1)"` eingeben. Diese Formel liest aus der Liste mit den Standardeinträgen in Verbindung mit dem über das Kombinationsfeld ausgegebenen Listenindexwert den ausgewählten Besprechungstyp aus und fügt ihn in die gewünschte Zelle ein. Solange kein Besprechungstyp ausgewählt wurde, verwendet Excel den im dritten Parameter der INDEX-Formel angegebenen Default-Wert (im Beispiel ist dies 1=Auftraggeber-Jourfixe).

Zur Verbesserung der Optik können Sie nun die Schriftfarbe des Listenbereichs mit den Standardeinträgen und der Ausgabeverknüpfung auf weiß bzw. die von Ihnen gewählte Zellenhintergrundfarbe setzen und das Kombinationslistenfeld direkt über das Eintragsfeld (in unserem Beispiel die Zelle B8) schieben. Damit das Kombinationsfeld nicht am Deckblatt ausgedruckt wird, entfernen Sie das Häkchen im Auswahlfeld "Objekt drucken" im Dialogfeld "Steuerelement formatieren" auf der Registerkarte "Eigenschaften". Um zu vermeiden, dass das Kombinationsfeld bei Veränderung der Zeilenhöhe oder Zellenbreite von Microsoft Excel automatisch in seiner Größe verändert wird, wählen Sie die Einstellung "Von Zellposition und -größe unabhängig" im Dialogfeld "Steuerelement formatieren" auf der Registerkarte "Eigenschaften".

Bedingte Formatierung für erledigte Aufgaben

Das Endlosprotokoll wird übersichtlicher, wenn erledigte Aufgaben nicht nur durch den Eintrag im Feld "Status" gekennzeichnet sind, sondern sich auch im Schriftbild von den offenen Punkten unterscheiden. Möglich ist z.B. die Schrift in allen Feldern eines Besprechungspunkts kursiv darzustellen, sobald dessen Status auf "erledigt" gesetzt wird.

Mit Hilfe der bedingten Formatierung lässt sich das in Excel einfach umsetzen. Markieren Sie dazu den gesamten Zellenbereich zur Eingabe von Besprechungspunkten. Im Beispiel von Bild 11 sind das die Zeilen 16 bis 18 und die Spalten A bis L. Rufen Sie dann über den Befehl *Format / Bedingte Formatierung...* das zugehörige Dialogfeld auf. Im ersten Auswahlfeld unter der Bezeichnung "Bedingung 1" wählen Sie den Eintrag "Formel ist" aus und geben in das Eingabefeld daneben die Formel `"=$L16="erledigt"` ein. Wichtig ist, dass Sie dafür die Spalte L mittels "\$" als absolut setzen, keinesfalls aber die Zeile, da ansonsten die bedingte Formatierung immer nur die angegebene Zeile (in unserem Beispiel Zeile 16) als Bedingung für die Formatierung aller markierten Zellen heranziehen würde.

Im nächsten Schritt stellen Sie über die Schaltfläche "Format" die Schriftart "kursiv" ein und verlassen nun alle Dialogfelder mit jeweils einem Klick auf die Schaltfläche "OK". Wenn Sie jetzt in einer beliebigen Zeile der Spalte L das Wort "erledigt" eintragen, wird automatisch die ganze Zeile in kursiver Schrift dargestellt.

VBA-Makro zum Einfügen eines neuen Besprechungspunkts

Will man während einer Besprechung einen neuen Besprechungspunkt anlegen, muss man zunächst eine neue Zeile einfügen und dann den Nummerierungs-Code sowie das Datum ergänzen. Bequemer ist es, wenn diese Aufgabe ein VBA-Makro übernimmt.

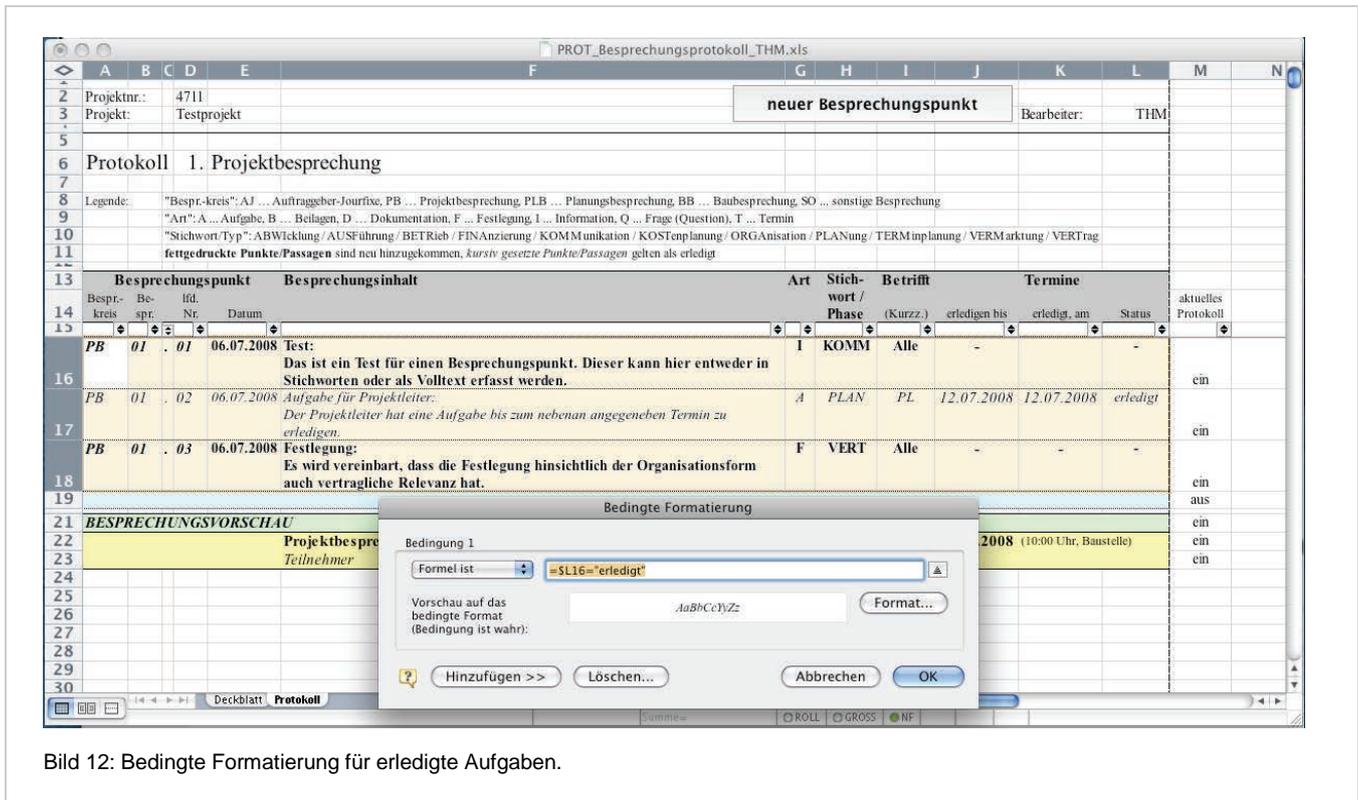


Bild 12: Bedingte Formatierung für erledigte Aufgaben.

Eine solche Lösung ist in der Beispieldatei, die Sie zusammen mit dem Artikel herunterladen können, umgesetzt. Ein Klick auf die Schaltfläche "neuer Besprechungspunkt" im Tabellenblatt "Protokoll" löst ein Makro aus, das oberhalb der gerade aktivierten Zeile (zu erkennen am dunkelgrau hinterlegten Zeilenkopf), eine neue, leere Zeile einfügt und automatisch die nächste freie Besprechungspunktnummer entsprechend der oben beschriebenen Nummerierungssystematik samt Datum einträgt. Zusätzlich ergänzt das Makro den Wert "offen" in der Status-Spalte sowie den Wert "ein" in der Spalte "aktuelles Protokoll". Schließlich formatiert es die ganze Zeile als neuen Besprechungspunkt in fetter Schrift.

Die hellblau hinterlegte Zeile in unserem Beispiel (Bild 12, Zeile 19) markiert das Ende des Endlosprotokolls und kann für das VBA-Makro als Ausgangszeile für einen neuen Besprechungspunkt verwendet werden.

Das VBA-Makro finden Sie in der beiliegenden Vorlagedatei über den Menübefehl "Extras", "Makro", "Visual Basic-Editor" und dort im "Modul 1".

VBA-Makro zum Einfügen des Erledigungsdatums

Ist ein Besprechungspunkt erledigt, wird dies im Feld "Status" vermerkt. Zusätzlich trägt man im Feld "erledigt am" das aktuelle Datum ein. Letzteres kann ebenfalls ein Makro übernehmen. Sie finden es in der Beispieldatei unter *Extras / Makro / Visual Basic-Editor* und dort in "Tabelle 2 (Protokoll)".

Das Makro wird durch den Eintrag "erledigt" in der Spalte "Status" ausgelöst. Sobald Sie den Status wieder auf "offen" oder "in Bearbeitung" setzen, wird das Erledigungsdatum wieder entfernt und auch die oben beschriebene benutzerdefinierte Formatierung (kursive Schrift) rückgängig gemacht.

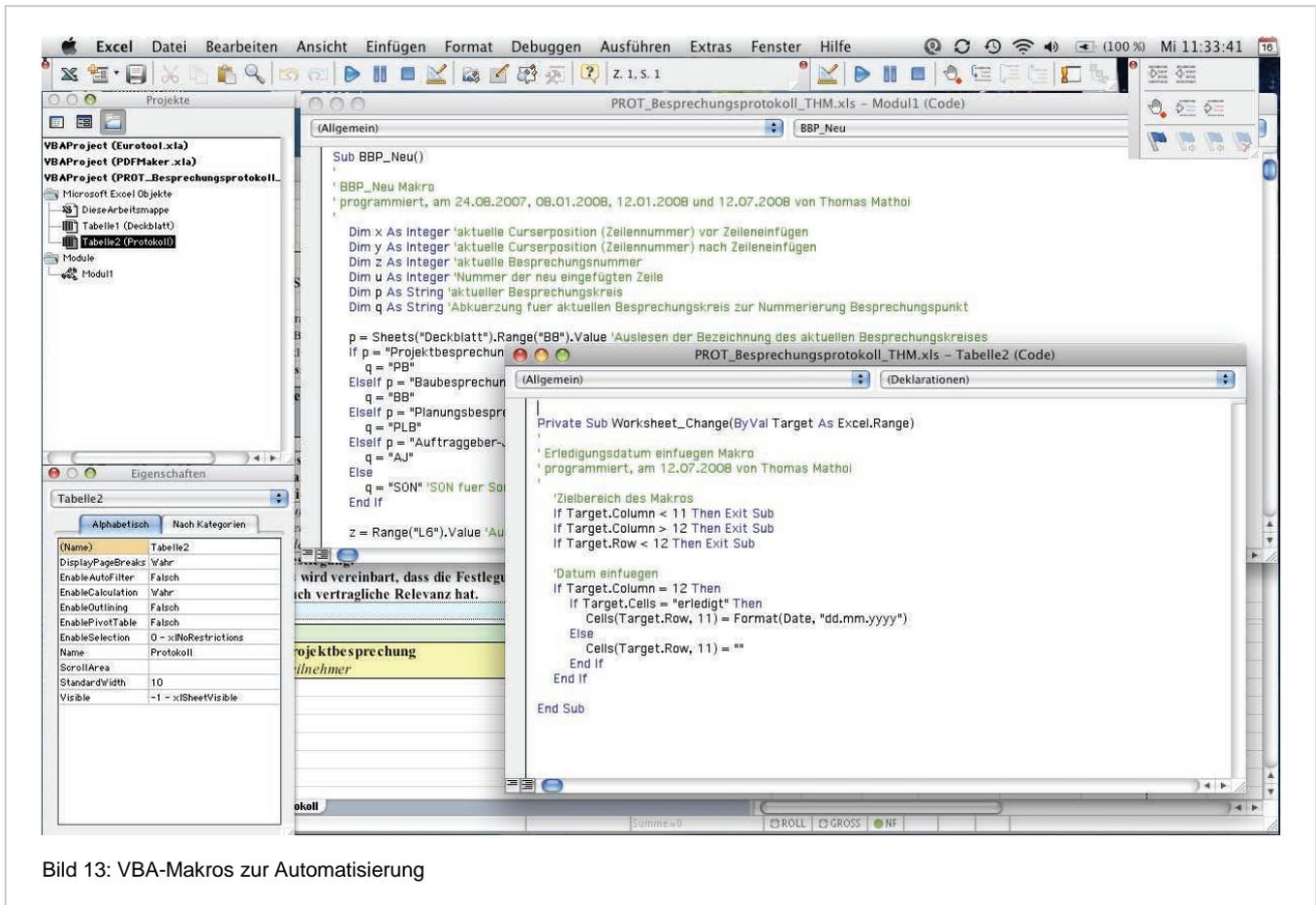


Bild 13: VBA-Makros zur Automatisierung

Tipps zur praktischen Anwendung

Abschließend habe ich noch einige Empfehlungen zusammengefasst, die Sie bei der Protokollierung mit dem Endlosprotokoll beachten sollten:

- Jedem Besprechungspunkt muss entweder ein Verantwortlicher zugewiesen werden oder es müssen diejenigen Personen genannt werden, für die die Information wichtig ist. Ist die Information für mehrere Personen relevant, so müssen deren Kürzel durch Komma getrennt in die Spalte "Betrifft" eingegeben werden. Ist sie für alle von Bedeutung, wird sie in der Spalte "Betrifft" mit "Alle" gekennzeichnet. So wird sichergestellt, dass bei der personenbezogenen Filterung der Protokolle keine Informationen verloren gehen. Um korrekt zu filtern, muss man – ähnlich wie bei der Suchfunktion – mit Platzhaltersymbolen arbeiten. Ergänzt man das gesuchte Namenskürzel z.B. mit dem Sternsymbol "*" als Platzhalter für beliebige Zeichenfolgen, zeigt der Filter auch solche Einträge an, in denen das Kurzzeichen nicht alleine in der Spalte "Betrifft" vorkommt. Um z.B. alle Einträge mit dem Kürzel "MM" zu filtern, gibt man als Filterkriterium "*"MM*" ein.
- Aufgaben werden jeweils nur einem Verantwortlichen zugewiesen.
- Der Status einer Aufgabe muss im Protokoll in einer eigenen Spalte mitgeführt werden. Dabei können Aufgaben nur als "offen", "in Bearbeitung" oder "erledigt" gekennzeichnet werden.
- Offene Aufgaben müssen solange im Protokoll mitgeführt werden, bis sie erledigt sind.

- Zu Beginn jeder Besprechung sollte der Besprechungsleiter zunächst die im Protokoll aufgeführten offenen Aufgaben aus den vorangegangenen Besprechungen durchgehen und ggf. als "erledigt" kennzeichnen.
- Falls eine Aufgabe auf "erledigt" gesetzt wird, ist auch das entsprechende Datum des Erledigungsvermerks zu protokollieren. Damit alle vom neuen Status erfahren, muss die Aufgabe im darauffolgenden Protokollausdruck nochmals aufgeführt werden (mit Erledigungsvermerk und kursiv formatiert).
- Idealerweise erfasst der Besprechungsleiter bzw. dessen Assistent die einzelnen Punkte gleich während der Besprechung im Endlosprotokoll. Er kann dabei z.B. einen Beamer verwenden, so dass alle Besprechungsteilnehmer die Protokollierung mitverfolgen können.
- Protokolle sollten spätestens am nächsten Werktag an die im Verteiler genannten Personen übermittelt werden.
- Die jeweiligen Besprechungsleiter erhalten die Protokolle stets mit allen Besprechungsinhalten und den Aufgaben aller Beteiligten ("Volltextversion"). Darüber hinaus erhält der Besprechungsleiter noch eine gefilterte Version. Alle übrigen Besprechungsteilnehmer erhalten, sofern nicht anders vereinbart, nur ein gefiltertes Protokoll mit den für sie wichtigen Besprechungsinhalten und Aufgaben.

Ein Hinweis noch ganz am Ende: Microsoft Excel kann maximal 65.536 Zeilen in einem Tabellenblatt verarbeiten. Somit stehen abzüglich der Spaltenüberschriften, einer Kopfzeile mit Projektname und Nummer (wenn dies nicht im Kopfzeilenbereich der Druckseite erfasst wird) und einer Legende mit in Summe 12 Zeilen (in unserem Beispiel) immerhin noch ausreichend Platz für 65.524 Besprechungspunkte zur Verfügung ...