

Florian Rustler

Werkzeuge für großartige Meetings

Die Kunst, sinnvolle und produktive
Besprechungen zu halten



HAUFE.

Florian Rustler

Werkzeuge für großartige Meetings

Die Kunst, sinnvolle und produktive Besprechungen zu halten

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-14866-2	Bestell-Nr. 10628-0001
ePub: ISBN 978-3-648-14868-6	Bestell-Nr. 10628-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-14871-6	Bestell-Nr. 10628-0150

Florian Rustler

Werkzeuge für großartige Meetings

1. Auflage, Mai 2021

© 2021 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © Florian Rustler

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Ulrich Leinz, Berlin

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Inhaltsverzeichnis

1	Was wäre, wenn Meetings großartig wären?	9
2	An wen richtet sich das Buch?	13
3	Warum Meetings für den Erfolg so wichtig sind	17
3.1	Argument 1: Entwicklung organisationaler Intelligenz	17
3.2	Argument 2: Meetings sind kulturbildend	18
3.3	Definition: Was ist eigentlich eine Besprechung?	19
4	Analyse: Den Status quo der Besprechungen prüfen	23
4.1	Was bei Besprechungen häufig nicht gut läuft	23
4.2	Check 1: Die zentrale Voraussetzung	25
4.3	Check 2: Progressive und regressive Interaktionen	26
4.4	Check 3: Den HIPPO-Effekt erkennen und neue Strukturen aufbauen	29
4.5	Check 4: Hierarchie oder Gleichberechtigung	30
5	Überblick: Die drei Phasen wirksamer Besprechungen	33
5.1	Phase 1: Vorbereitung	33
5.2	Phase 2: Durchführung	35
5.3	Phase 3: Nachbereitung	36
6	Die zentrale Frage: Welcher Typ zu welchem Zweck – das Meeting Framework	37
6.1	Zuerst den Zweck klären – die 4 Ergebniskategorien verstehen	39
6.2	Vier Ergebniskategorien	39
6.2.1	Ergebniskategorie 1: Informationen austauschen und einholen	40
6.2.2	Ergebniskategorie 2: Lösungen erarbeiten und Entscheidungen treffen	40
6.2.3	Ergebniskategorie 3: Gruppendynamik pflegen und verbessern ...	40
6.2.4	Ergebniskategorie 4: Lernen und Denken verbessern	40
6.3	Zum Zweck den passenden Meetingtyp wählen	41

6.4	Vier Meetingtypen	41
6.4.1	Meetingtyp 1: Taktische Meetings	42
6.4.2	Meetingtyp 2: Kollaborative Meetings	42
6.4.3	Meetingtyp 3: Zwischenmenschliche Meetings	43
6.4.4	Meetingtyp 4: Lern- & Verbesserungsmeetings	44
7	Rollen für Meetings	45
7.1	Rolle 1: Teilnehmer	45
7.2	Rolle 2: Facilitator	45
7.3	Rolle 3: Sekretär	46
7.4	Rolle 4: Wächterin	47
8	Die Zehn Prinzipien für gute Meetings	49
8.1	Prinzip 1: Gelungene Teilnahme	49
8.2	Prinzip 2: Aufmerksames Zuhören	50
8.3	Prinzip 3: Bewusstes Sprechen	51
8.4	Prinzip 3: Pop-up-Regeln	52
8.5	Prinzip 5: Divergierendes und konvergierendes Denken trennen	52
8.6	Prinzip 6: Visualisierung und Dokumentation	53
8.7	Prinzip 7: Schrittweises Vorgehen	54
8.8	Prinzip 8: Mit Besprechungskategorien arbeiten	55
8.9	Prinzip 9: Räume für gute Meetings	55
8.10	Prinzip 10: Die richtige Gruppengröße	57
9	Utensilien für Meetings	61
9.1	Utensilie 1: Schreib- und Visualisierungsflächen	61
9.2	Utensilie 2: Timer	62
9.3	Utensilien für spezielle Fälle	63
10	Werkzeuge für Meetings	65
10.1	Werkzeuge als befreiende Strukturen	66
10.2	Sonderfall: Die Präsentation	70
10.3	Werkzeug 1: Tactical Meetings	73
10.4	Werkzeug 2: Stand-up-Meeting	79
10.5	Werkzeug 3: Treiberformulierungen	83
10.6	Werkzeug 4: Vorschlagsarbeitung	89
10.7	Werkzeug 5: Konsententscheidung	97

10.8	Werkzeug 6: Einzelentscheid und weitere Formate zur Entscheidungsfindung	107
10.9	Werkzeug 7: Check-in	111
10.10	Werkzeug 8: Spiegeln	113
10.11	Werkzeug 9: Klärungsmeeting	117
10.12	Werkzeug 10: Check-out	123
10.13	Werkzeug 11: Retrospektive	125
10.14	Werkzeug 12: Teachback	129
10.15	Werkzeug 13: Lunch and Learn	131
	Danke!	133
11	Anhang	135
11.1	Referenzen mit jeweils kurzer Zusammenfassung	137
11.1.1	The Circle Way	137
11.1.2	Sociocracy 3.0	140
11.1.3	Principles	141
11.1.4	Meeting Design	142
11.1.5	Lean from the trenches	144
11.1.6	The Surprising Power of Liberating Structures	145
11.1.7	King Arthur's round table	147
11.2	Checklisten zum Durchführen großartiger Meetings	151
11.2.1	Checkliste vor der Besprechung:	151
11.2.2	Checkliste während der Besprechung:	152
11.2.3	Checkliste nach der Besprechung:	152
11.3	Spickzettel für alle Werkzeuge	153
11.3.1	Spickzettel: Taktische Meetings	155
11.3.2	Spickzettel: Stand-up-Meeting	157
11.3.3	Spickzettel: Treiberformulierung	159
11.3.4	Spickzettel: Vorschlagserarbeitung	161
11.3.5	Spickzettel: Konsententscheidung	163
11.3.6	Spickzettel: Check-in	165
11.3.7	Spickzettel: Spiegeln	167
11.3.8	Spickzettel: Klärungsmeeting	169
11.3.9	Spickzettel: Check-out	171
11.3.10	Spickzettel: Retrospektive	173

11.3.11	Spickzettel: Teachback	175
11.3.12	Spickzettel: Lunch and Learn	177
11.4	Digitale Tools für großartige Meetings	179
11.4.1	Hardware	179
11.4.2	Videokonferenz-Software	180
11.4.3	Kollaboratives Dokument	181
11.5	Sonderfall Workshops	182
	Weitere Materialien	185
	Stichwortverzeichnis	187
	Über den Autor	189

1 Was wäre, wenn Meetings großartig wären?

Wenn ich mit Mitarbeitenden¹ einer Organisation spreche und sie frage, ob sie mit den Meetings zufrieden sind und ob sie gerne an Besprechungen teilnehmen, dann ist die Antwort meist nicht besonders positiv. Und obwohl sie unzufrieden sind, machen sie weiterhin das traurige Spiel mit. Viele scheinen eine fast fatalistische Haltung in punkto Besprechungen entwickelt zu haben. Meetings seien nun mal so, hört man dann, man müsse sich damit wohl abfinden. Aber kann das sein? Wollen wir Meetings und Besprechungen wirklich weiterhin so abhalten? Wohl wissend, wie emotional anstrengend, unproduktiv und menschlich unbefriedigend sie sind? Abfinden mit einer Routine, die wir oft als reine Zeitverschwendung empfinden?

Manche plädieren aufgrund solcher Erfahrungen dafür, Besprechungen einfach ganz abzuschaffen. Diese Auffassung kann ich allerdings nicht teilen. Ich meine, dass Meetings in einer arbeitsteiligen und hochkomplexen Wirtschaftswelt zu Recht einen Platz haben. Der direkte, zeitsynchrone Austausch zwischen den für ein Projekt relevanten Personen ist in vielen Fällen schlichtweg die effektivste Art und Weise, die anstehenden Themen zu bearbeiten und voranzukommen!

Neue Erfahrungen mache ich in meiner eigenen Praxis: Bei *creffective*, dem selbstorganisierten Beratungsunternehmen, für das ich arbeite, haben wir bewusst unsere Meetingkultur verändert. Keine Frage, auch unsere Meetings sind oft anstrengend und fordernd, auch unsere Besprechungen sind auf der inhaltlichen Ebene nicht immer angenehm. Zudem hat die Corona-Krise unser Unternehmen hart getroffen, was die Besprechungen mittels Webtools meist nicht gerade einfacher und beglückender gemacht hat. Dennoch erlebe ich unsere Besprechungen fast immer positiv, ja sogar großartig! Woran mag das liegen?

Meiner Meinung nach liegt das auch daran, dass die Art und Weise, wie wir uns organisieren, für Unternehmen nach wie vor ungewöhnlich ist. Denn *creffective* betrachtet sich als Reallabor, es wird experimentiert: mit neuen Arten des Arbeitens,

1 In dieser Publikation wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

mit neuen Formaten und Praktiken der Organisation und der Zusammenarbeit. Ein fatalistisches »Das ist halt so, da kann man nichts ändern«, akzeptieren wir nicht. Wir wollen sowohl für uns selbst als auch für unser Unternehmen *großartige Meetings* machen.

Wie sieht das konkret aus? Was ist an unseren Meetings anders? Ein wichtiger Schritt ist: Wir bleiben nicht unter uns. Wir öffnen Meetings für Interessierte anderer Unternehmen und für Kunden. Wir laden dazu ein, beobachtend teilzunehmen! Von morgens an sind viele aus dem Kollegen- und Kundenkreis dabei, es gibt ein gemeinsames Mittagessen, schließlich eine kurze Feedbackrunde. Ich meine, dass das Feedback, das wir erhalten, uns Recht gibt: Die teilnehmenden Beobachter sind teils euphorisch, teils tief berührt. Ein Feedback, dass wir nach fast jeder Besprechung von den beobachtenden Teilnehmern erhalten, lautet: »Es ist erstaunlich, wie effizient und produktiv und gleichzeitig so menschlich und angenehm eure Meetings sind.«

Dem kann ich – aus eigenem Erleben – nur beipflichten! Ich bin davon überzeugt, dass Menschen Besprechungen als sinnvoll, angenehm, bereichernd und schlicht großartig empfinden können – und das auf verschiedenen Ebenen.

Ich bin aber auch davon überzeugt, dass das nicht einfach zufällig so passiert, dass Meetings großartig sind. Es braucht ein entsprechendes Bewusstsein der Teilnehmenden und eine gut überlegte Vorgehensweise.

»Diese Welt jedoch, die Welt der menschlichen Interaktion und Beteiligung, können wir formen und verändern, um sie unseren Bedürfnissen anzupassen.«² (Baldwin & Linnea, *The Circle Way*, 6%, Übersetzung aus dem Englischen durch den Autor)

Mit diesem Buch will ich Sie unterstützen, damit Ihre Meetings noch großartiger werden. Nachdem Sie in Kapitel 2 mehr zu den theoretischen und vor allem praktischen Erfahrungen finden, auf denen dieses Buch basiert, folgen grundlegende Überlegungen, was Besprechungen sind und warum großartige Besprechungen für den Erfolg

2 »This world, however, the world of human interaction and participation, is our world to mold and change to fit our needs.« (6%, *The Circle Way*)

Ihres Unternehmens so wichtig sind (siehe Kapitel 3) Dann bietet Ihnen das Buch vier Checks, mit denen Sie den derzeitigen Status quo Ihrer Meetingkultur prüfen können (Kapitel 4). In Kapitel 5 betrachte ich die grundlegenden Phasen von Besprechungen und ihre Besonderheiten.

Es folgt der praktisch orientierte Teil, in dem Sie nachlesen können, warum es so wichtig ist, dass Sie sich über das Ziel der Besprechungen klar sind – und das zu jedem Ziel – bzw. zu jeder Ergebniskategorie – ein Meetingtyp passt (Kapitel 6). Ferner zeige ich Ihnen, welche Rollen und Aufgaben in Besprechungen vergeben werden sollten (Kapitel 7), welche Prinzipien alle Teilnehmenden eines Meetings – mehr und mehr – verinnerlichen sollten (Kapitel 8), dass Sie nur wenige Utensilien benötigen, diese dann aber auch wirklich immer zur Verfügung haben sollten (Kapitel 9) und schließlich: Mit welchen Werkzeugen (oder Besprechungsformaten) Sie Ihre zuvor gesetzten Ziele erreichen (Kapitel 10) – und auf diese Weise nebenbei und mit leichter Hand dazu beitragen, dass Meetings wieder als großartig erlebt werden können.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Florian Rustler

Hinweis

Bei allen Zitaten werden Sie eine Prozentangabe finden. Da die Seiten bei E-Books je nach Einstellung der Schriftgröße und des E-Readers variieren, ersetzt die Prozentzahl die Seitenangabe.

6 Die zentrale Frage: Welcher Typ zu welchem Zweck – das Meeting Framework

Alle Modelle sind falsch, aber manche sind hilfreich.

Das hier vorstellte Framework ist der zentrale Orientierungspunkt zur Planung und Durchführung von gelungenen Besprechungen.

Ich stelle Ihnen mit dem »Meeting Framework« ein praxiserprobtes und alltagstaugliches Modell zur Kategorisierung, Planung und Gestaltung Ihrer Besprechungen vor. Das Modell hat sich in der Praxis sowohl in der eigenen Organisation als auch in der Arbeit mit der Kundschaft als sehr hilfreich erwiesen.

Das Rasenmäher-Paradox: Differenz zwischen physischer und mentaler Gruppenleistung verstehen

Gruppenprozesse unterliegen hinsichtlich ihrer mentalen Dynamik dem sogenannten Rasenmäher-Paradox. David Perkins beschreibt dieses Paradox folgendermaßen (Perkins, King Arthur's round table, 7%): Bei physischen Anstrengungen ist es immer von Vorteil, mehr als weniger Mitarbeitende in einer Gruppe zu haben. Bei mentalen Anstrengungen ist das jedoch nicht der Fall.

Beispiel für physische Anstrengung: Wenn Sie eine Person bitten, den Rasen eines 10.000 Quadratmeter großen Grundstücks zu mähen, dann wird das je nach Rasenmäher lange dauern. Wenn Sie nun zehn Menschen mit zehn Rasenmähern bitten, den Rasen zu mähen, dann wird die Gruppe ungefähr zehn Mal so schnell sein. Jede zusätzliche Person bringt also einen Mehrwert.

Beispiel für mentale Anstrengung: Wenn Sie zehn Ingenieurinnen bitten, einen neuen Rasenmäher zu entwickeln, dann werden diese zehn sehr wahrscheinlich nicht achtmal oder gar zehnmal effektiver sein als eine einzelne Entwicklerin. Die zehn könnten sehr wahrscheinlich sogar länger brauchen und weniger effektiv sein als lediglich zwei oder drei Personen, die sich Gedanken machen.

Was in der physischen Welt also gut funktioniert, muss in der mentalen Welt keineswegs gut funktionieren.

Auf Besprechungen übertragen heißt das: Eine Ansammlung intelligenter Individuen garantiert kein sinnvolles gemeinsames Handeln und auch keine sinnvolle Besprechung – selbst wenn es eine gute Agenda gibt. Es wird meiner Erfahrung nach gerne unterschätzt, dass Gruppen nicht notwendigerweise gut zusammenarbeiten, nur weil sie sich aus schlauren Individuen zusammensetzen. Gelungene Kommunikation und Kollaboration, produktives gemeinsames Denken und gemeinsame Problemlösung passieren selten einfach so, indem man schlaue Leute in einen Raum setzt. Im Gegenteil! Die Frage lautet, wie können mentale Aufgaben in Gruppen effizient organisiert werden, sodass sich die Mitglieder nicht gegenseitig behindern, sondern bei der Arbeit ergänzen?

Selbstorganisation: Mittels Strukturen leistungsstarke und intelligente Gruppen formen

Gruppen können, wenn es um mentale Aufgaben geht, enorm von den good practices der Selbstorganisation profitieren. Das sind z. B. Strukturierungsmethoden sowie Steuerungs- und Organisationsformen von Denk- und Kommunikationsprozessen.

Selbstorganisierte Gruppen verfügen meist über mehr Struktur und Regelwerk als traditionelle, hierarchische Gebilde. Das überrascht viele, die zum ersten Mal mit selbstorganisierten Gruppen und Unternehmen in Kontakt kommen. Die einzelnen Gruppenmitglieder sind alle in der Lage, eine Diskussion über die Anpassung der Rahmenbedingungen zu initiieren. Dieser Rahmen sorgt zunächst für Klarheit und in der Folge für Freiheit. Daher erübrigen sich wiederholende methodische Grundsatzdiskussionen zum Vorgehen.

Aus diesem Grund bin ich davon überzeugt, dass ein Rahmen zur Gestaltung einer Besprechung hilfreich ist, der die Interaktionen strukturiert und dem Zweck angemessen ist. So gelingt es, aus einer Ansammlung von Individuen eine intelligente Gruppe zu entwickeln.

6.1 Zuerst den Zweck klären – die 4 Ergebniskategorien verstehen

Im Klassiker »Alice im Wunderland« von Lewis Carroll gibt es den schönen Dialog zwischen Alice und der Katze:

»Würdest Du mir bitte sagen, welchen Weg ich einschlagen muss?«, fragt Alice.
 »Das hängt in beträchtlichem Maße davon ab, wohin du gehen willst«, antwortete die Katze.
 »Oh, das ist mir ziemlich gleichgültig«, sagte Alice.
 »Dann ist es auch einerlei, welchen Weg du einschlägst«, meinte die Katze.⁷
 (Carroll, Alice im Wunderland, 45%)

Die Frage »Wo wollen wir hin?« – oder auf Besprechungen übertragen »Was wollen wir bezwecken?« – spielt eine zentrale Rolle für alle weiteren Elemente einer Besprechung. Gut ist es daher, diese Frage am Anfang zu stellen und zu klären.

Wenn diese Frage geklärt ist, ist ein zentrales Problem von Meetings gelöst, nämlich das assoziative, ziellose Sich Treibenlassen in Gesprächen (siehe auch Kapitel 4.3, Check 2). Solche Gespräche sind auf einer Party völlig in Ordnung, für eine Besprechung im Organisationskontext sind sie meistens nicht angebracht.

Die Herausforderung lautet daher: Wir denken das Meeting-Framework vom gewünschten Ergebnis her. Wir planen die Besprechung und den Einsatz von Besprechungsformaten und Methoden vom gewünschten Ergebnis her.

6.2 Vier Ergebniskategorien

Das mag sich kompliziert anhören, ist aber ganz einfach: Wir müssen nur besser verstehen, was so ein Ergebnis sein kann. Ich unterscheide dazu vier große Ergebniskategorien:

⁷ »»Would you tell me, please, which way I ought to go from here?« – »That depends a good deal on where you want to get to,« said the Cat. – »I don't much care where,« said Alice. – »Then it doesn't matter which way you go,« said the Cat.« (Alice's Adventures in Wonderland, 45%)

6.2.1 Ergebniskategorie 1: Informationen austauschen und einholen

Beispiel: Ein Projektteam bestehend aus sieben Personen arbeitet die Woche über an verschiedenen kleinen Aufgaben im Projekt. Einmal pro Woche sollen alle Teilnehmenden auf den aktuellen Arbeitsstand von allen anderen gebracht werden, um die weitere Arbeit zu koordinieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

6.2.2 Ergebniskategorie 2: Lösungen erarbeiten und Entscheidungen treffen

Beispiel: Die Social-Media-Aktivitäten eines Unternehmens zeigen wenig Wirkung. Eine Gruppe aus unterschiedlich relevanten Personen setzt sich zusammen, um neue und erfolgreichere Maßnahmen zu entwickeln. Vermutlich wird hierzu ein Workshop angesetzt. Die Gruppe entscheidet, welche der Maßnahmen vom Social-Media-Team umgesetzt werden soll.

6.2.3 Ergebniskategorie 3: Gruppendynamik pflegen und verbessern

Beispiel: Die Mitglieder eines Produktteams geben sich mindestens einmal pro Jahr gegenseitig ein strukturiertes Feedback zur Zusammenarbeit. Das Ziel ist, die Zusammenarbeit zu verbessern und den Zusammenhalt zu stärken.

6.2.4 Ergebniskategorie 4: Lernen und Denken verbessern

Beispiel: Ein Entwicklerteam arbeitet in Form von dreiwöchigen Sprints, um zuvor definierte Aspekte eines Produktes zu erstellen. Am Ende jedes Sprints trifft sich das Team, um auf die Zusammenarbeit im Team sowie zwischen dem Team und relevanten Kontaktpersonen zurückzuschauen. Ziel der Retrospektive ist es, aus dem bisherigen Prozess zu lernen und ihn kontinuierlich zu verbessern.

Sie werden ähnliche und völlig andere Kategorisierungen von Meetings in der Besprechungsliteratur finden. Ich habe mich für diese vier Typen entschieden, weil die-

se in der Praxis bei der Arbeit mit Kunden und Kundinnen funktionieren und ich die Rückmeldung bekomme, dass diese Einteilung für die Praxis hilfreich ist.

6.3 Zum Zweck den passenden Meetingtyp wählen

Das Nachdenken über den Zweck des Meetings sollte immer Ihr erster Schritt sein: »Was möchten wir erreichen?« und »Was soll am Ende der Besprechung rauskommen?« Erst wenn Sie diese Frage(n) beantwortet haben, macht es Sinn, sich über alles weitere Gedanken zu machen. Das mag banal klingen. In der Praxis vieler Organisationen ist es jedoch gang und gäbe, dass sich niemand über den genauen Zweck der Besprechung Gedanken gemacht hat, sondern eine Besprechung einfach nach Themen strukturiert wird.

Oft werden Meetings einberufen, um z. B. »über den Abrechnungsprozess sprechen«. Schon tritt man in die Falle und hat zwar schon ein Thema, aber weiß noch lange nicht, wo man damit hinwill. Denn der Besprechungstitel ist hinsichtlich der vier Ergebniskategorien offen. Sollte es denn so sein, dass nur der Name der Besprechung auf der Einladung so formuliert wird, der Einladende sich aber durchaus über die Ergebniskategorie Gedanken gemacht hat, dann ist alles in Ordnung. In der Praxis erlebe ich es jedoch oft anders. Man kann sich, meiner Erfahrung nach, die Frage »Zu welchem Zweck machen wir das?« nicht oft genug stellen.

Beim Thema Abrechnungsprozess könnte es darum gehen, über die notwendigen Schritte des Prozesses zu entscheiden, oder den Prozess zu verschlanken, oder einen neuen Prozess zu planen und zu testen. Alles unterschiedliche Möglichkeiten mit einer jeweils anderen Stoßrichtung.

6.4 Vier Meetingtypen

Basierend auf dieser Ergebnislogik lassen sich für die Meetingtypen Namen ableiten und Aussagen zu ihrem jeweiligen Charakter treffen.

6.4.1 Meetingtyp 1: Taktische Meetings

Das Ergebnis dieses Besprechungstyps besteht darin, Informationen zu synchronisieren. Taktische Meetings sind *schnell und fokussiert*. Oft ist für diese Art von Meeting das Visualisieren zentral, weshalb die Abbildung ein Whiteboard zeigt, über welches die Synchronisation stattfindet.

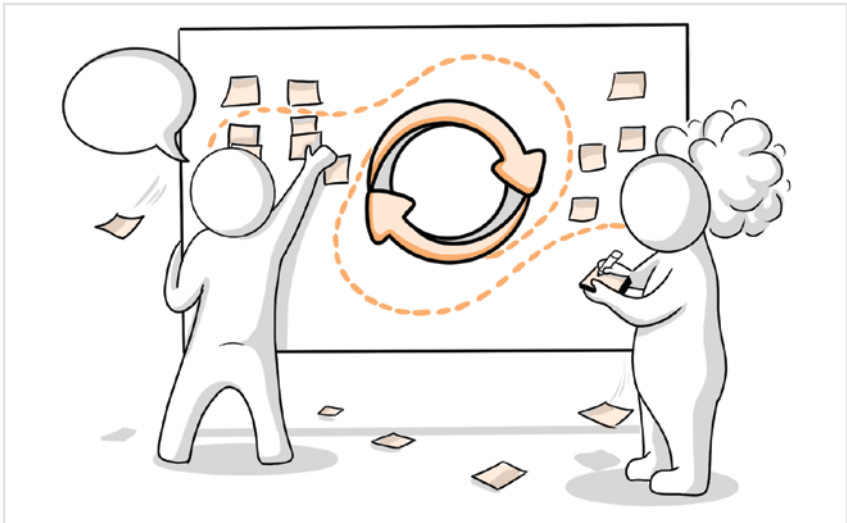


Abb. 2: Meetingtyp 1: Taktische Meetings

6.4.2 Meetingtyp 2: Kollaborative Meetings

In kollaborativen Besprechungen werden gemeinsam Lösungen erarbeitet und/oder Entscheidungen getroffen. Kollaborative Besprechungen sind *bedächtig und konzentriert*. Gemeinsam fügen die Beteiligten unterschiedliche Bausteine zu einem gemeinsamen Ganzen zusammen.

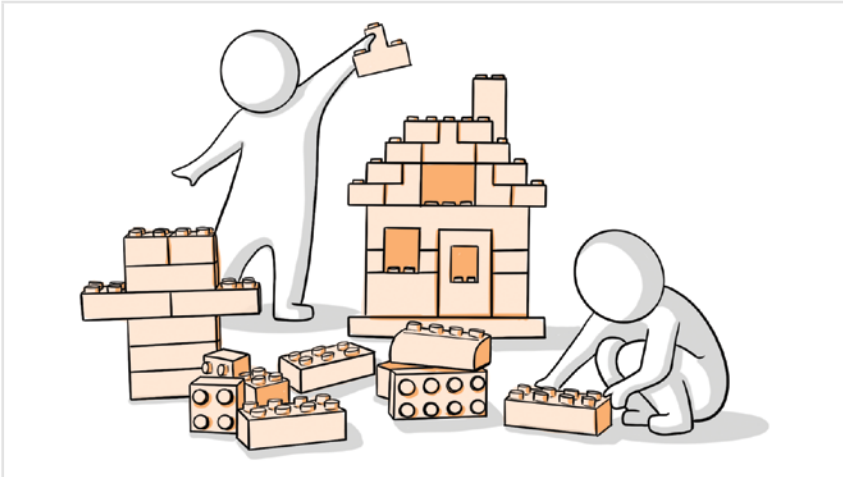


Abb. 3: Meetingtyp 2: Kollaborative Meetings

6.4.3 Meetingtyp 3: Zwischenmenschliche Meetings

Diese Meetings dienen dazu, die Gruppendynamik zu pflegen und zu verbessern. Zwischenmenschliche Meetings sind *langsam und reflektiert*.



Abb. 4: Meetingtyp 3: Zwischenmenschliche Meetings

6.4.4 Meetingtyp 4: Lern- & Verbesserungsmeetings

Der Zweck dieser Besprechungen besteht darin, dazuzulernen und das Denken zu verbessern. Lern- & Verbesserungsmeetings sind *offen und reflektiert*.

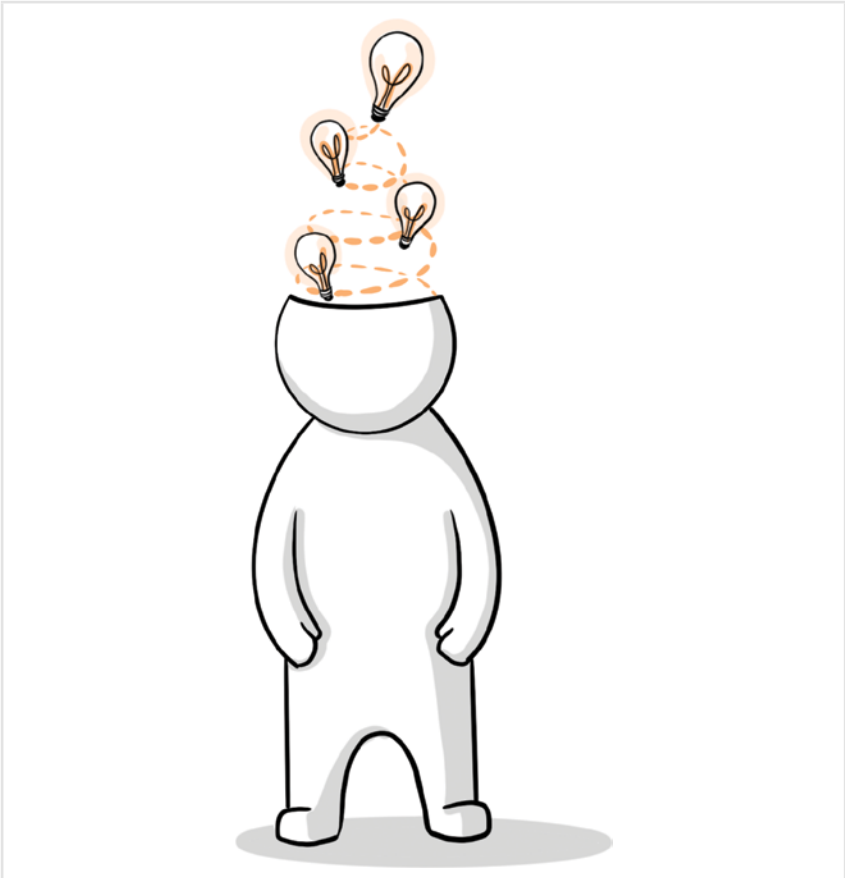


Abb. 5: Meetingtyp 4: Lern- & Verbesserungsmeetings



Digitale Extras

Diese Auflistung finden Sie zum Download auf mybook.haufe.de.

Praktische Tools für großartige Meetings

Meetings sind ein Pain Point für Unternehmen. Sie zeigen, wie gut eine Organisation funktioniert und wo es hakt.

Erfahren Sie, warum gute Besprechungen für den Erfolg Ihres Unternehmens so wichtig sind. Prüfen Sie den Status quo Ihrer Meetingkultur und lernen Sie mehr über Meetingtypen und die Notwendigkeit von Rollen und Aufgaben. Holen Sie sich die Werkzeuge, mit denen Sie die von Ihnen gesetzten Ziele erreichen und die dazu beitragen, dass Ihre Meetings großartig werden.

- > **Meetingtypen, Ergebnisse und Rollen**
- > **Praktiken und Werkzeuge für verschiedene Meetings**
- > **Checklisten zum Durchführen großartiger Meetings**
- > **Digitale Tools für großartige Meetings**

Der Autor

Florian Rustler ist Gründer von creaffective, eines selbstorganisierten Beratungsunternehmens. Er berät Unternehmen weltweit zu den Themen Innovation, Agilität und effektive Zusammenarbeit. Zudem hat er vier Bücher zu den Themen Kreativität und Innovation geschrieben.



€ 24,95 [D]
ISBN 978-3-648-14866-2
Bestell-Nr. 10628-0001
www.haufe.de

HAUFE.