

Meetings typgerecht organisieren

Der Kabarettist Werner Fink sagte einmal: „Besprechungen sind Veranstaltungen, wo viele hineingehen, und nichts herauskommt.“

Ineffizienz und Ineffektivität von Besprechungen und Meetings sind Dauerbrenner unter den Problemen in Organisationen. Regelmäßig bescheinigen x Studien, dass y Summen Geldes verpulvert werden, weil die verfügbare Zeit nicht produktiv genutzt wird. Und ebenso regelmäßig wird die Ratgeber-Literatur um entsprechende Hilfen erweitert. Nur stellt sich immer wieder heraus, dass letztlich die persönlichen Eigenheiten und Charakteristika der Beteiligten den Verlauf von Meetings beeinflussen. Am Ende liegt es wieder am Menschen und seiner Individualität, die nicht Last zu sein braucht, sondern als Ressource genutzt werden kann.

Statt sich nun mit einer ganzen Werkstatt an Instrumenten auszurüsten, sollten sich die Besprechungsleiter auf die Bedürfnisse der teilnehmenden Menschen entsprechend ihrer Persönlichkeitsmuster einstellen und diese zu berücksichtigen versuchen. Die Gefahr, dass man dabei zu everybody's darling werden könnte, ist beträchtlich. Deshalb sollte die Besprechungen leitende Person ein anerkanntes System zur Ermittlung der Persönlichkeitstypen kennen und differenziert anwenden, wie z.B. die auf der Psychologie von C. G. Jung basierende Insights Discovery™ Analyse.

Die folgende Anleitung bezieht sich auf die Beschreibung der Unterschiede zwischen Menschen auf der Basis der drei Dimensionen, die C. G. Jung entwickelt hatte:

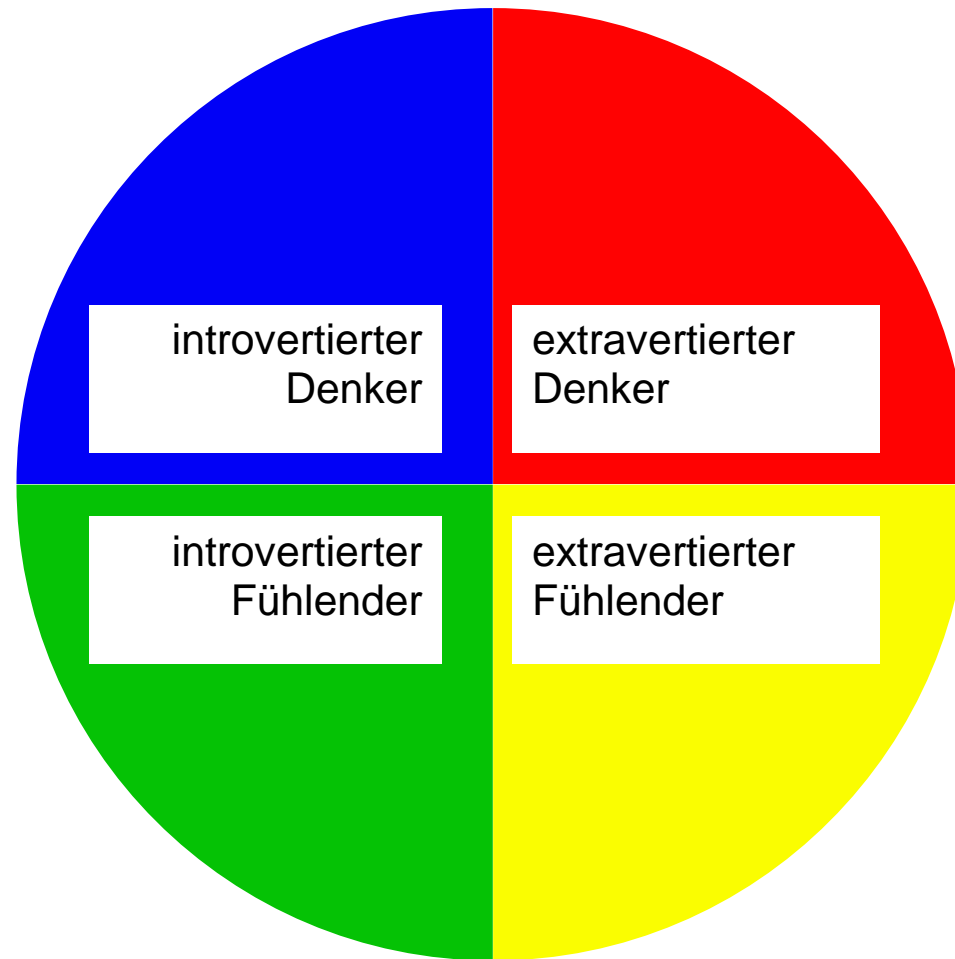
- Grundeinstellung zur Welt mit den Polen Introversion und Extraversion
- Rationale (Entscheidungs-)Funktion mit den Polen Denken und Fühlen
- Irrationale (Wahrnehmungs-)Funktion mit den Polen Sensorik und Intuition

Durch die Kombination der ersten beiden Dimensionen ergeben sich 4 verschiedene Basistypen bzw. Modelle:

- introvertierter und extravertierter Denker
- introvertierter und extravertierter Fühlender

Meetings typgerecht organisieren

Die Bedürfnisse und Fähigkeiten dieser vier Basistypen ergeben das grobe Raster, mit dem in Organisationen Kommunikation typgerecht strukturiert werden kann. Die vier Farben signalisieren assoziativ die emotionale Wirkung der Typen.



Meetings typgerecht organisieren

Menschen machen Meetings und beeinflussen die Art und Weise, wie miteinander gesprochen wird. Und je mehr Arbeit die Menschen haben, je mehr Meetings stattfinden und je größer der Stress wird, umso eher zeigen die Menschen die ungünstigen (Schatten-) Seiten Ihrer Persönlichkeit. Je nachdem, welcher (Farb-)Typus in einem Treffen dominiert, kann die Situation wie folgt aussehen:

Wie sehen die Meetings aus? *

detaillierte Agenda
Daten, Daten, Daten
ausufernde Analysen
kühles, nüchternes Klima
Entscheidungen dauern

dominante Lenkung
druckvoll, mit Tempo
konfliktreich
Einzel-Entscheidungen
nicht jedes Anliegen kommt durch

wenig greifbare Ergebnisse
harmonisch, quälend
Diskussion in Schleifen
viel Zeit wird verbraucht
kaum Lenkung

Anfang und Ende unklar
halbherzige Lenkungsversuche
Themenhopping
lebhaft laut, chaotisch
hastige Entscheidungen

* je nachdem, welche Basis-Persönlichkeitstypen dominieren (Farben), kann man die oben beschriebenen typischen Situationen beobachten.

Meetings typgerecht organisieren

Das was Menschen gerne wollen, sieht meist anders aus als das, was geschieht. Das was Menschen ihrem Typus gemäß beitragen können, geht in ähnliche Richtung. Was sollte also in den Treffen stattdessen sein:

Was wollen und brauchen die Menschen? *

klare Struktur und Effizienz
Informationen
Situationsanalysen
Bewertungen von
Entscheidungsalternativen
Planung von Handlungen
Planung der Umsetzungskontrolle

klare Ziele und Effektivität
zielführende Lenkung
verbindliche Entscheidungen
klare Aufgabenzuweisung
motivierende Ergebnisse
zügiges Abarbeiten der
Tagesordnung

gegenseitige Wahrnehmung und
Respekt
achtsamer Umgang miteinander
frühzeitige Konfliktregelung
angemessene Beteiligung
Dialog
Reflektion der Situation im Meeting

verschiedene Perspektiven
Denken in Alternativen
Raum für abweichende Meinungen
Kreativität und Innovation
konstruktiver Diskurs
Durchbrechen von Routinen

* welche Funktionen zeitlich, sachlich und sozial in einem Meeting in der Regel erfüllt werden müssen und welchem Farbtypus diese am ehesten liegen.

Meetings typgerecht organisieren

Jeder Typus kann einen speziellen wichtigen Beitrag zum guten Verlauf einer Besprechung leisten - wenn darauf geachtet wird. Und dazu dient die Übersicht für Meeting-Leiter mit den 4 grundlegenden Ansatzpunkten für erfolgreiche Treffen und ertragreiche Kommunikation und Kooperation.

Wie kann man Meetings lenken? *

festgelegte Dauer
regelmäßiger Termin
(vorbereitete) Themenliste
strukturierter Ablaufplan
to-do-Liste
Prinzip: Ordnung

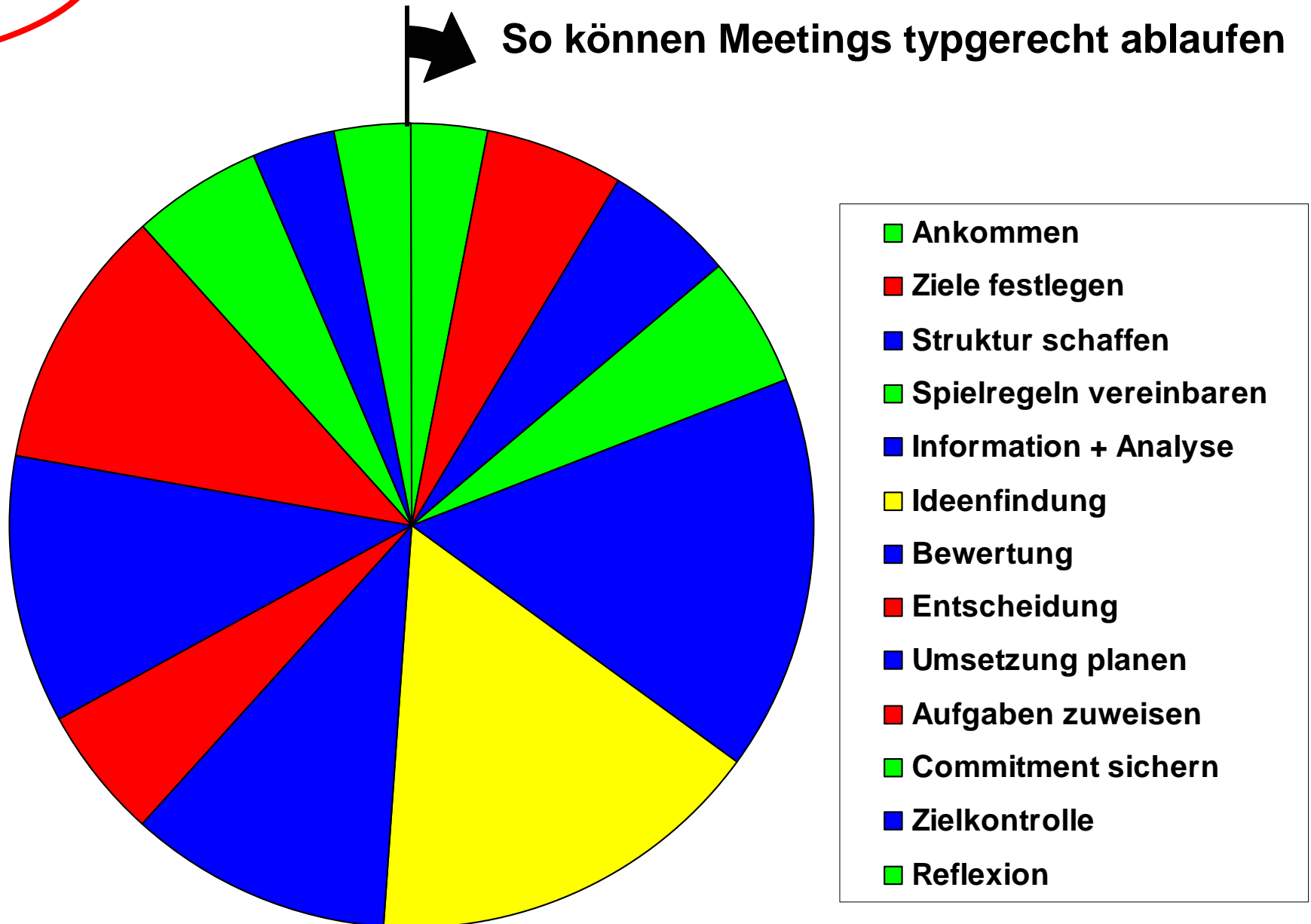
klare Leitung
Zeitbegrenzung
dynamische Moderation
fokussierte Information
Ziel-, Ergebnisvereinbarung
Prinzip: Ergebnisse

small-talk vorweg
einbeziehende Moderation
Spielregeln einführen
Kleingruppenarbeit
Zeit zum Nachdenken
Prinzip: Beteiligung

anregendes Ambiente
strukturierende Moderation
Kreativitätstechniken
anregendes Ambiente
Zeit zum „Spinnen“
Prinzip: Innovation

* indem man jeweils dem Problem entgegen gesetzte Verhaltensweisen fördert bzw. ein führt

So können Meetings typgerecht ablaufen



Das Interventionsprinzip

Welcher Problemtyp (Farbe) liegt vor? Was liegt gegenüber?

