

Effektive Besprechungen

PÜNKTLICH STARTEN, VERANTWORTLICHKEITEN KLÄREN, sich an die Agenda halten – das macht Besprechungen erträglich, aber echte Begeisterung sieht häufig anders aus und das Umsetzungsergebnis ist oft enttäuschend. Nudging ist ein Ansatz, der positives Verhalten fördert – und durchaus einen Versuch wert ist.

TEXT: KARLA KÄMMER

Nudge“ bedeutet so viel wie Stupser, Impuls oder kleiner Anstoß. Die Grundidee basiert auf der bewussten Gestaltung der Handlungs- und Entscheidungssituation, in der Verhaltensänderung beginnt. Hemmende Denkfehler, wie z. B. „Entweder-oder“-Denken, eine überhöhte Angst vor Verlusten oder die Präferenz für den Status quo sollen kreativ vermieden werden.

In den Flow kommen

Sie haben diesen Moment sicher schon erlebt: Plötzlich füllt sich der Besprechungsraum mit positiver Energie und Sie bauen ohne Mühe auf die Ideen einer Mitarbeiterin auf, der Faden wird aufgenommen und weitersponnen. Eine Strategie entsteht. Ohne Druck, ohne Aber, ohne Gejammer. Alle sind dabei und fühlen sich geschätzt, entwickeln Ideen, bringen Maßnahmen auf den Weg! Flow nennt man diesen Zustand. Warum passiert das so selten in der Besprechungspraxis? Die Antwort: Mangelnde Sorgfalt, unzureichende Planung, keine Ergebnissicherung! Das ändern wir und drehen an vier Stellschrauben.

Erste Stellschraube: Planung

Spickzettel für Ihren neuen Ablauf:

1. Check-in (für sich selbst, vorher)



KARLA KÄMMER
Organisationsberaterin & Lösungsorientierter Coach und Pflegefachfrau,
kaemmer-beratung.de

Ziel: Einstellung auf das anstehende Meeting

Methode: Kurze Pause, um in sich zu gehen und sich auf das anstehende Meeting mit dem Team der Tagespflege vorzubereiten

2. Check-in (in der Gruppe, zu Beginn des Meetings)

Ziel: Fokussieren, präsent werden und Gefühlslagen abklären
Methode: „Blitzrunde“ (ein bis zwei Sätze über meine aktuellen Gedanken) oder „Mindful Opener“

3. Das Meeting

- Identifizieren (des Themas)
Ziel: Gemeinsamen Fokus schaffen
Methode: Vorstellen, was das Ziel des heutigen Meetings ist und welches Ergebnis am Ende stehen soll

- Generieren (von Ideen)
Ziel: Kreative Ideen zu Lösungsfindung
Methode: z. B. Brainstorming oder Brainwriting

- Evaluieren (der Ideen)

Ziel: Mögliche Konsequenzen der verschiedenen Vorschläge abschätzen Entscheiden

Ziel: Gemeinsam getragene Entscheidung finden

- Next Steps

Ziel: Transparente nächste Schritte definieren, Verantwortlichkeiten schaffen

4. Check-out (in der Gruppe)

Ziel: Reflexion und Abrundung des Meetings

Methode: z. B. „Last Words“ (was jeder noch hätte sagen wollen), max. 30 Sekunden.

Zweite Stellschraube: Achtsames Leiterverhalten

- Fördern Sie Akzeptanz, indem Sie dazu ermutigen, die Sichtweise einer sprechenden Person zu respektieren, auch wenn sie anderer Meinung sind.
- Ermutigen Sie zu Mitgefühl. Dies kann Teilnehmenden gelten, die Fehler gemacht haben oder persönliche emotionale Herausforderungen erleben.
- Stellen Sie sicher, dass persönliche Angriffe auf einzelne Teilnehmende tabu sind.
- Üben Sie absichtliches Reagieren und Reflexion. Ermutigen Sie Teilnehmende der Besprechung, innezuhalten und bewusst und ruhig zu reagieren.



CHECK-OUT NICHT VERGESSEN!

Bei einem Check-out handelt es sich um eine kurze Runde am Ende eines Meetings, in der das Meeting rekapituliert wird.

Folgende Fragestellungen sollten beantwortet werden:

- Was wurde besprochen?
- Was wurde entschieden?
- Was sind die nächsten Schritte?
- Wer bearbeitet die nächsten Schritte?

- Bis wann werden die nächsten Schritte bearbeitet?
- Was sind identifizierte Risiken?

Anschließend ist es sinnvoll, dass jeder noch ein paar abschließende Sätze über das Meeting sagt und auf folgende Fragen eingeht:

- Wie fühle ich mich jetzt?
- Wie ging es mir während des Meetings?

Meetings werden weitaus produktiver und weniger stressig, wenn sie achtsam und unter Anwendung von Nudging-Methoden durchgeführt werden.

Dritte Stellschraube: Von Anfang an den Fokus halten

- Vermeidung von Sitzungsunterbrechungen/Ablenkung durch Handys: Als kleiner Vermeidungsnudge empfiehlt sich eine Handyladestation, die Sie in einer Ecke Ihres Besprechungszimmers installieren.
- Zeitdisziplin fördern: Ein augenfälliger Nudge, um mehr Zeitdisziplin zu erzielen, ist ein großer rückwärts zählender Timer im Besprechungszimmer oder die Kultur, die morgendliche Info-Runde im Stehen abzuhalten.
- Ankommen/Fokus finden: Einen Mindful Opener nutzen, z. B. „3 Breaths“. Beachten Sie dabei folgende Schritte:
 1. Erklären Sie kurz, was Sie vorhaben und warum.
 2. Erklären Sie, dass die Teilnahme freiwillig und es möglich ist, auch einfach still zu sein.

3. Leiten Sie die Kurz-Meditation ein.
4. Bitten Sie die Teilnehmenden, sich aufrecht und entspannt hinzusetzen.
5. Bitten Sie sie, gemeinsam mit Ihnen drei bewusste Atemzüge mit unterschiedlichem Fokus zu machen (Beispiel: Beim ersten Atemzug liegt der Fokus auf dem Atemzug, beim zweiten Atemzug wird der Körper entspannt und beim dritten Atemzug beantwortet jeder für sich die Frage: „Was ist jetzt in diesem Moment?“).
6. Lassen Sie die Teilnehmenden einen Augenblick allein mit ihren drei tiefen Atemzügen.
7. Holen Sie Teilnehmenden behutsam wieder zurück und bedanken Sie sich.
8. Beginnen Sie das Meeting.

Vierte Stellschraube: Teamklima und Kooperation stärken

- Konstruktive Zusammenarbeit fördern: Gruppen lieben es, sich dar-

über zu stabilisieren, dass sie sich mit „Sicherem“ beschäftigen. Verstecktes Wissen, was möglicherweise tolle Ideen und Lösungen beisteuern könnte, bleibt so verborgen. Nudges können in vier zentralen Phasen der Sitzungen wirken, diese sind:

1. Fokus: Durch nützliche Vorgaben und gezielte Fragen auf das Wesentliche fokussieren.
2. Orientierung: Durch explizite Gesprächsnavigation die Orientierung und Verständigung in der Sitzung erhöhen. Aufkommende Nebenthemen nicht bekämpfen, sondern in „Themenspeichern“ erfassen und für eine nächste Sitzung parken.
3. Involvierung: Einfacher Prozesse, z. B. kurze Zweiergespräche, einbauen, um die konstruktive Beteiligung am Meeting zu steigern.
4. Verpflichtung: Durch Transparenzmechanismen die Verantwortung der Besprechungsteilnehmer fördern. ✨

Buchtipp: Eppler, M. J. & Kernbach, S.: Meetup! Einfach bessere Besprechungen durch Nudging. Schäfer & Pöschel, Stuttgart 2019.