

Frank Boos/Gerald Mitterer
**Einführung in das
systemische
Management**

ZUSATZMATERIAL

Carl-Auer



Compact

Tools für Manager

Online-Ergänzung zum Buch

Frank Boos/Gerald Mitterer

Einführung in das systemische Management

ISBN 978-3-8497-0041-6

© Carl-Auer Verlag, Heidelberg, 2014

Inhalt

Tool 1: »DNA-Analyse der Organisation« (Lebensweg)	2
Tool 2: »Big Picture« (Das Ganze und seine Teile)	4
Tool 3: Stakeholder-Analyse	6
Tool 4: »Reflecting Team« (Hypothesen bilden)	8
Tool 5: Unternehmensentwicklung – das viereckige Dreieck	11
Tool 6: Change-Haus (Von der Planung zur Umsetzung)	13
Tool 7: Die Komplexitätslandkarte	15
Tool 8: Meetings wirkungsvoll gestalten	17

Tools für Manager

Die Erwartung nach Rezepten wird von Systemikern oft enttäuscht: Organisationen sind schließlich keine trivialen Maschinen. Doch natürlich arbeiten auch wir nach einer Analyse auch mit Werkzeugen. Einige der wichtigsten sollen hier vorgestellt werden und Sie einladen, sie selbst auszuprobieren.

Tool 1: »DNA-Analyse der Organisation« (Lebensweg)

Fragen für Manager:

- Was ist unser USP – was macht uns einzigartig?
- Warum ändern sich manche Dinge bei uns nie?
- Was ist der Zweck unserer Organisation? Wozu gibt es uns?

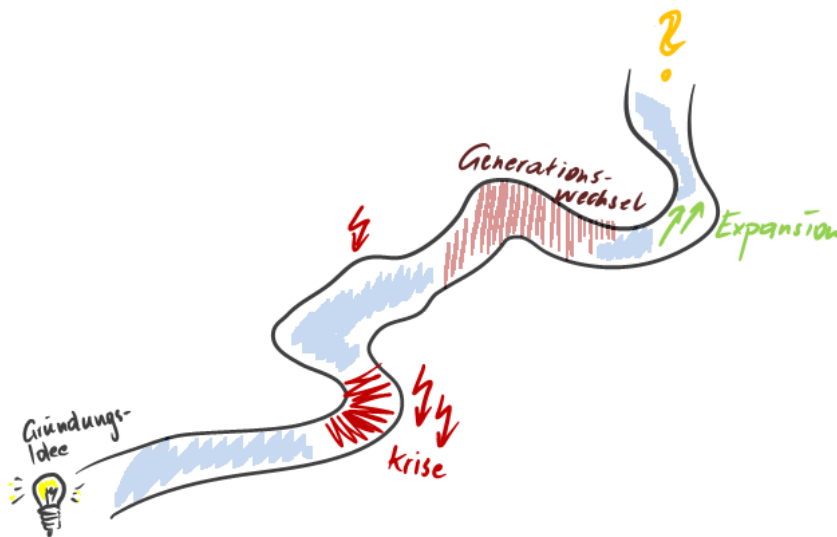


Abb.: Beispielhafter Lebensweg einer Organisation

Ihre Geschichte macht jede Organisation einzigartig. In ihr verbergen sich viele hilfreiche Hinweise für Manager. Zum Beispiel wird durch die Gründungsidee oft klarer, warum es die Organisation (oder Abteilungen etc.) überhaupt gibt. Krisenereignisse und Erfolge im Laufe der Entwicklung verweisen auf Stärken und Ressourcen im Umgang mit Veränderungen und Erfolgsmuster. Manager, die die DNA ihrer Organisation verstehen, sind oft wirksamer (ausführlicher siehe Exner, Exner u. Hochreiter 2009).

Und so geht's ...

Idealerweise machen Sie diese Übung im Team. Nehmen Sie ein Flip-Chart und beginnen Sie beim Jahr der Gründung.

- Was war die ursprüngliche Gründungsidee und der Anlass, die Organisation zu gründen? Wer war dabei, was waren prägende (Gründer-) Werte?
- Wie verliefen die ersten Jahre, Jahrzehnte? Was waren markante Ereignisse?
- Wann kam es im Lauf der Entwicklung zu wichtigen Umbrüchen (z. B. Krisen oder große Erfolge)? Ordnen Sie den Umbrüchen jeweils Jahreszahlen zu und geben Sie den Umbrüchen »markante Überschriften«.

- Was hat zu diesen Umbrüchen geführt und was hat sich dadurch konkret verändert bzw. verfestigt?
- Was war für die Zeit zwischen den Umbrüchen typisch? Benennen Sie auch diese Phasen. Was waren die besonderen Qualitäten der jeweiligen Phase? Was hat die Organisation hier jeweils erfolgreich gemacht?
- Was waren besonders prägende Umwelten? (Banken, Kunden, Lieferanten, auch prägende Persönlichkeiten ...)
- Betrachten Sie das gesamte Bild: Was sind typische Muster Ihrer Organisation, wie »tickt« sie? Was sind daher relevante Hebel und Ansatzpunkte für die Unternehmenssteuerung?

Für Theorie dazu siehe insbesondere:

Kap. 6.1 Die Unterscheidung triviale vs. nichttriviale Maschine, S. 96

Tool 2: »Big Picture« (Das Ganze und seine Teile)

Fragen für Manager:

- Woran müssen wir vor einer größeren Weichenstellung denken?
- Welche Stakeholder müssen wir für unsere Strategie berücksichtigen?
- Welche Struktur brauchen wir für unsere Organisation?

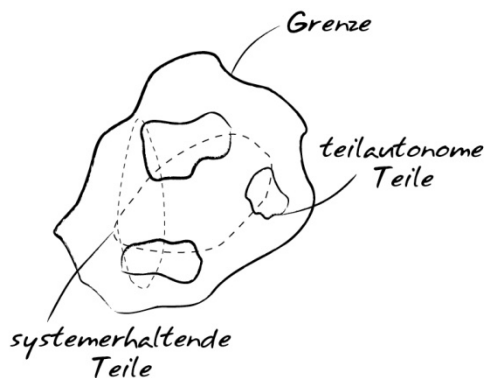


Abb.: Das Ganze und seine Teile (Quelle: Exner, Exner u. Hochreiter 2009, S. 202)

Was zu einer Organisation gehört und was nicht, dazu haben Manager derselben Organisation oft unterschiedliche Bilder. Dementsprechend handeln sie und bewerten Umwelten (Stakeholder) unterschiedlich relevant. Die Grenze zwischen der Organisation und ihrer Umwelt ist nie eindeutig, sondern muss immer wieder neu gezogen werden. Auch die Relationen zwischen Teilen innerhalb der Organisation sind ganz verschieden. Daraus ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an Koordination. Das »Big Picture« hilft, diese zu differenzieren, hier dargestellt anhand eines Projekts und seiner Umwelten.

Und so geht's ...

Bitte beantworten Sie folgende Fragen im Team und erstellen Sie dann eine Grafik:

- Was sind die Aufgaben und Ziele unseres Projekts? Was können wir entscheiden und was nicht? Was gehört zum Projekt, was nicht, wo sind wir unsicher?
- Was sind unsere relevanten Umwelten (Stakeholder) und wie sehen die Relationen aus?
- Was sind die Teile des Ganzen?
- Wonach unterscheiden wir diese Teile? (Funktionen, Länder, Standorte, Produkte etc.)
- Wie beschreiben wir die Beziehung zwischen diesen Teilen, deren Qualitäten und Abhängigkeiten?
- Wie bilden wir diese Unterschiedlichkeit in unserer Organisation, Struktur, Steuerung, Karrierepfaden etc. ab? Wo haben wir hier blinde Flecken?

Für Theorie dazu siehe insbesondere:

- Kap. 1.4 Die Organisation und ihre Umwelt, S. 19
- Kap. 3.1 Leitsystem für Entscheidungen: Die Entscheidungsprämissen, S. 51
- Kap. 6.4 Systemtheorie: Unterscheidungen, die einen Unterschied machen, S. 114
- Tab. 5: Ebenen der Systembeschreibung und Fragen für Manager , S. 117

Tool 3: Stakeholder-Analyse

Fragen für Manager:

- Was müssen wir tun, um das Projekt zum Erfolg zu bringen?
- Wie erkennen wir, wer für unser Vorhaben relevant ist?
- Welche Personen (-gruppen) müssen wir wie auf alle Fälle im Veränderungsprozess berücksichtigen?

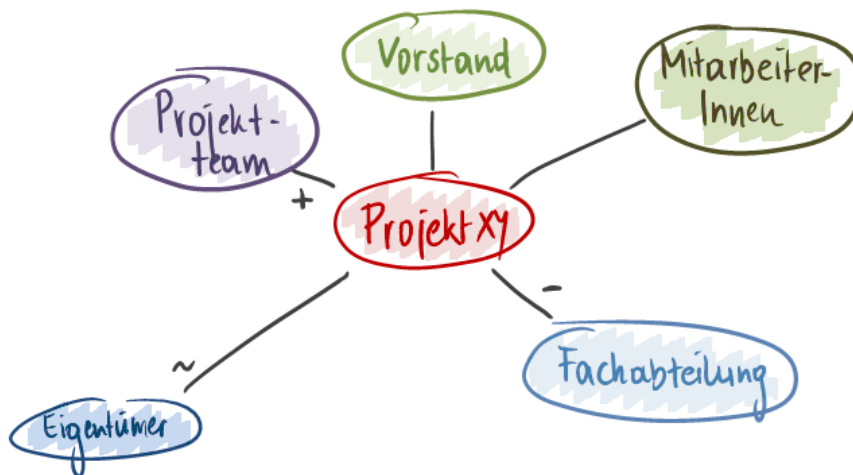


Abb.: Stakeholder-Analyse Quelle: Boos 1990, S. 73

Jede Situation ist ein Wechselspiel von Sichtweisen und Interessen unterschiedlicher Stakeholder. Eine Entscheidung (z. B. ein bestimmtes Projekt aufzusetzen) betont eine Perspektive stärker als andere und hat das Potenzial für Irritation der bestehenden Kräfteverhältnisse. Es lohnt sich, genauer hinzusehen, wer welchen Einfluss und welche Interessen hat bzw. wie er/sie zu diesem Vorhaben steht – eine Stakeholder-Analyse zu machen (ausführlicher siehe Boos 1990, S. 69 ff.).

Und so geht's ...

Bitte beantworten Sie folgende Fragen (im Team) und erstellen Sie eine Grafik:

- Wer sind die relevanten Personen oder Personengruppen (Stakeholder innerhalb und außerhalb Ihrer Organisation) für dieses Vorhaben? (*Brainstorming auf Kärtchen*)
- Welche Nähe/Distanz haben diese zu unserem Vorhaben? (*Kärtchen in Relation zum Projekt anordnen in den Kategorien nahe – mittel – weit*)
- Welche Bedeutung und welchen Einfluss haben die einzelnen Stakeholder für das Gelingen unseres Vorhabens? (*ausgedrückt durch die Größe des Kärtchens oder des Kreises des jeweiligen Stakeholders*)
- Welche Einstellung hat der jeweilige Stakeholder zu diesem Vorhaben? (*Ergänzen Sie, ob positiv, kritisch oder neutral gestimmt durch +/-/~ in der jeweiligen Relation.*)
- Welchen Gesamteindruck ergibt dieses Bild?
- Wie würden die beschriebenen Stakeholder dieses Bild zeichnen?

- Welche Ansatzpunkte für die Weiterarbeit ergeben sich daraus (z. B. in Richtung Kommunikation, Einbindung, Ressourcen etc.)

Für Theorie dazu siehe insbesondere:

Kap. 1.4 Die Organisation und ihre Umwelt, S. 19

Kap. 6.2.2 Die System-Umwelt-Differenz, S. 104

Tool 4: »Reflecting Team« (Hypothesen bilden)

Fragen für Manager:

- Wie kriege ich Durchblick oder Orientierung in dieser komplexen Situation?
- Wie kann ich Zusammenhänge und Hintergründe besser verstehen?
- Was kann ich in einer Situation tun, in der wir wie in einem Teufelskreis immer wieder hängen bleiben?
- Was braucht es, um die Strategie erfolgreich zu implementieren?

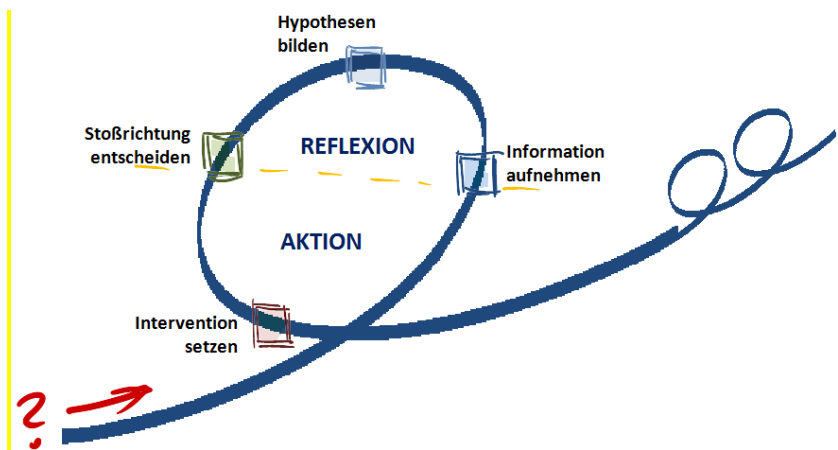


Abb.: Neuwaldegger Schleife für die Arbeit mit einem »Reflecting Team«

In komplexen Situationen erhöht Nachdenken die Effizienz. Es geht darum, Annahmen, d. h. Hypothesen, zu bilden. Diese beziehen sich auf zwischenmenschliche Beziehungen und berücksichtigen die an der Handlung beteiligten Personen und Umstände. Hypothesen beleuchten das »Wie oder Wozu« einer Handlung, sie stellen Vermutungen über Funktionen und Wirkungen einer Handlung an: Was ist das Gute im Schlechten? Erfahrungsgemäß ist es anfangs schwierig, zwischen einer Problemdefinition und Hypothesen zu unterscheiden. Hypothesen beinhalten positive Beschreibungen – sie verweisen auf die Ressourcen, die auch in problematischen Situationen deutlich werden.

Und so geht's ...

- 1) Machen Sie sich bewusst, dass bewusstes Verlangsamen – nur beobachten, ohne zu entscheiden – insbesondere für Manager schwer auszuhalten ist. Geben Sie der Methode daher einen Vertrauensvorschuss.
- 2) Definieren Sie den Fokus: Zu welcher Fragestellung wollen Sie unterschiedliche Sichtweisen für Hypothesen nutzen?
- 3) Ausgehend von Ihrem gewählten Fokus: Wen brauchen Sie im Reflexionsteam, um möglichst vielfältige Perspektiven im Raum zu haben? Wer kann hier etwas beitragen? Starten Sie mit einer Person, die Ihnen sofort dazu einfällt und wählen Sie als nächstes eine Person, die möglichst konträr zur ersten Person ist – z. B. in Bezug auf Hierarchieebene, Einheit, Kulturzugehörigkeit, Funktion/Rolle, Alter etc. Seien Sie bei

¹ Die Ausführungen zum Reflecting Team basieren auf den grundlegenden Arbeiten von Tom Andersen (1990) und Hella Exner (2012).

der Gruppenzusammensetzung mutig: Hypothesen bilden lebt von den Unterschieden! Es empfiehlt sich eine Gruppengröße von mindestens acht Personen. Achten Sie darauf, dass die Mitglieder eine gute gemeinsame Sprachbasis haben!

- 4) Finden Sie eine passende Meetingstruktur. Hängen Sie ein Reflexionsteam nicht in eine bestehende Meeting-Struktur hinein – klassische Meetings sind entscheidungs- und handlungsorientiert. In Reflecting-Team-Meetings stehen der Austausch von Beobachtungen, das Bilden von Hypothesen sowie die Erarbeitung von Vorschlägen im Fokus. Es werden keine Entscheidungen getroffen! Nehmen Sie sich ausreichend Zeit – idealerweise mindestens vier bis sechs Stunden. Die Taktung ist abhängig von der Fragestellung und kann von vier bis sechs Wochen bis zu halbjährlich sinnvoll sein.
- 5) Bereiten Sie Ihre Meetings vor und nutzen Sie zumindest in der Anfangsphase einen Moderator, der Erfahrung in der Hypothesenbildung mit Gruppen hat. Als Vorbereitung ist es günstig, wenn die Mitglieder des Reflecting-Teams mit relevanten Stakeholdern Gespräche führen, um zusätzliche Informationen einzuholen.
- 6) Der Ablauf des Reflecting-Teams ist immer gleich entlang der Neuwaldegger Schleife: Informationen/Beobachtungen austauschen – Annahmen und Hypothesen erkunden – Vorschläge für nächste Schritte/Interventionen entwickeln. Die Herausforderung besteht im ausschließlichen Arbeiten an Hypothesen und möglichen Handlungsoptionen, ohne in Lösungen und Entscheidungen überzugleiten. Hier ist der Moderator gefragt, diesen Prozess zu »schützen«.
- 7) Koppeln Sie die Erkenntnisse des Reflecting-Teams an Entscheidungsgremien des Managements: präsentieren Sie die Hypothesen und Vorschläge, diskutieren Sie Ihre eigenen Resonanzen dazu und leiten Sie angemessene Entscheidungen daraus ab. Spielen Sie die abgeleiteten Entscheidungen dann auch wieder ins nächste Reflecting-Team zurück, um die Rückkoppelung sicher zu stellen.

Und hier noch ein paar hilfreiche Tipps zum Bilden von Hypothesen:

- Spielen Sie mit alternativen Möglichkeiten! Täter werden zu Opfern. Glück wird zu Unglück. Alles hat zwei Seiten.
- Achten Sie auf die Beziehungen und Dynamiken zwischen Personen und nicht auf die Person selbst nach dem Motto »der/die ist eben so«.
- Wechseln Sie den Betrachtungsradius! Teile – Ganzes / Kurzfristig – Langfristig
- Bedenken Sie: Alles hat einen Nutzen – auch wenn er versteckt ist! (Funktionalität) Was ist das Gute im Schlechten? Was sind positive Beschreibungen und Ressourcen der Situation? Wer hat etwas davon, wenn es bleibt, wie es derzeit ist?
- Vergegenwärtigen Sie sich den Fluss der Zeit! Was hat die Gegenwart mit der Vergangenheit zu tun? Was mit möglichen Zukünften?
- Haben Sie Mut zur Unkonventionalität, zur Kreativität: Ein neuer Blick bringt neue Ideen.
- Achten Sie auf vorhandene Widersprüche! In welchen Mustern werden Konflikte balanciert?
- Übersetzen Sie Ihre Gedanken in Bilder, Metaphern. Analoge Sprache fängt auch latente Dimensionen mit ein.

Für Theorie dazu siehe insbesondere:

Kap. 2.3 Instrument der dynamischen Steuerung: Neuwaldegger Schleife, S. 31

Tool 5: Unternehmensentwicklung – das viereckige Dreieck

Fragen für Manager:

- Wie kann ich angesichts der Vielfalt der Projekte den Überblick behalten und sicherstellen, dass ich das Ganze im Blick habe?
- Wo sollten wir ansetzen, um das Unternehmen weiterzuentwickeln?
- Wie können wir vermeiden, dass alle Initiativen ähnlicher Art sind?

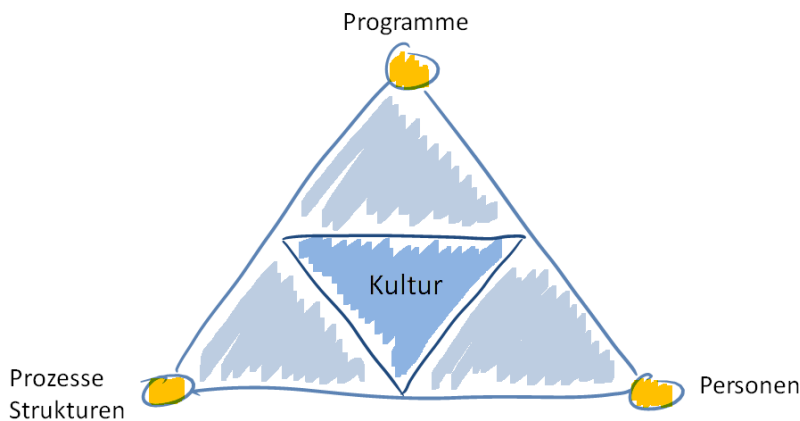


Abb.: Das viereckige Dreieck als Instrument zur Unternehmensentwicklung

Die Entscheidungen, die in einer Organisation getroffen werden müssen, lassen sich einer (oder mehreren) der vier Dimensionen, den »3 + 1 Entscheidungsprämissen« zuordnen. Vor großen Weichenstellungen oder zum Zweck einer Standortanalyse hilft dieses Dreieck, wobei die Dimension Kultur als das verbindende Element – so wie die Dinge hier gemacht werden – überall, mehr oder weniger explizit vorkommt. Es wird auch deutlich, dass Kultur nicht nachhaltig alleine, d. h. ohne Bezug auf eine der anderen Dimension verändert werden kann.

Und so geht's ...

Bitte beantworten Sie folgende Fragen (im Team) und erstellen Sie eine Grafik:

- 8) Zeichnen Sie das Dreieck auf einen Flip-Chart-Bogen.
- 9) Machen Sie ein Brainstorming und bitten Sie alle Teilnehmer, größere Projekte und Initiativen, die derzeit zur Weiterentwicklung in Ihrer Organisation laufen, auf je einem Kärtchen oder Post-it in Stichworten festzuhalten.
- 10) Nehmen Sie eine andere Farbe der Kärtchen und bitten Sie alle Teilnehmer all jene Vorhaben festzuhalten, die ihnen einfallen, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.
- 11) Nehmen Sie die Kärtchen von Punkt 2 und platzieren Sie diese im Dreieck. Die Platzierung können Sie auch mit den Teilnehmern diskutieren.
- 12) Wenn Sie alle diese Kärtchen angebracht haben, überlegen Sie zusammen mit den Teilnehmern, was Ihnen dieses Bild sagt: Ist es ausgewogen, oder sind viele Karten in einer Ecke? Was sagt dieses Bild über die Art, in Ihrem Unternehmen Entscheidungen zu fällen?
- 13) Platzieren Sie nun die andersfärbigen Kärtchen und überlegen Sie zusammen mit dem Plenum, welchen zusätzlichen Nutzen sie bringen können, oder was es braucht, um die Wirkung der laufenden oder der neuen Projekte zu erhöhen.

Für Theorie dazu siehe insbesondere:

Kap. 3 Ansatzpunkte für Management ... 51

Tool 6: Change-Haus (Von der Planung zur Umsetzung)

Fragen für Manager:

- Wie gehen wir ein geplantes Change-Vorhaben an?
- Wie komme ich von meinen Annahmen zu ersten konkreten Schritten?
- Wie erhöhe ich die Wirkung eines Change-Vorhabens?

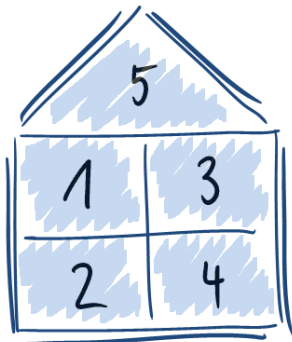


Abb.: Change-Haus (Quelle: Boos/Jarmai (2013))

Veränderungen sind prozesshaft und gehen von bestimmten Realitäten aus. Zwischen einem IST-Zustand und einem SOLL-Zustand entsteht ein wahrgenommenes Spannungsfeld, das unterschiedliches auslöst: entweder Positives wie Energie, Freude, Antrieb, Spannung, Erwartung oder Negatives wie Druck, Stress, Kraftlosigkeit, Probleme. Veränderungsprozesse verlangen unterschiedliche Zugänge und die konkreten Spannungen zwischen IST und SOLL berücksichtigen.

Und so geht's ...

14) Hypothesen bilden

Wie sieht eine realistische Beschreibung der Ausgangssituation zu Ihrem Thema aus? Vermeiden Sie Allgemeinplätze (immer, alle, nie) und versuchen Sie zu differenzieren: Welche Stärken gehören zur Ausgangssituation? Welche Schwächen?

15) Lösungsbild erarbeiten

Wie lässt sich der angestrebte Zustand beschreiben – so, als wäre er bereits eingetreten, in der Gegenwartsform. Legen Sie einen Zeitpunkt in der Zukunft fest, von dem aus Sie das formulieren.

16) Hebel zum Erfolg

Welche Spannungen tauchen als Herausforderungen zwischen IST-Situation und Lösungsbild auf? Was wären Ansatzpunkte im Unternehmensentwicklungs-Dreieck (Programme, Prozesse/Strukturen, Personen, Kultur), um diese Spannungen zu adressieren?

17) Konkrete Stoßrichtungen

Was sind Maßnahmen und konkrete nächste Schritte, um Ihr Vorhaben weiterzutreiben?

18) Metapher/Motto für das gewählte Vorgehen

Welches Bild oder Motto beschreibt ihr Vorgehen treffend?

Für Theorie dazu siehe insbesondere:

Kap. 2.3.2 Hypothesen bilden, S. 36

Kap. 3.2 Das viereckige Dreieck, S. 54

Tool 7: Die Komplexitätslandkarte

Fragen für Manager:

- Wie verschaffe ich mir ein Bild von den zentralen Herausforderungen an meine Organisation in einer komplexen und globalen Welt?
- Wie können wir in unserer Situation am besten mit Komplexität zurechtkommen?
- Welchen Fokus sollten wir als Management haben, und welche Art von Management ist in unserem Fall am wirksamsten?

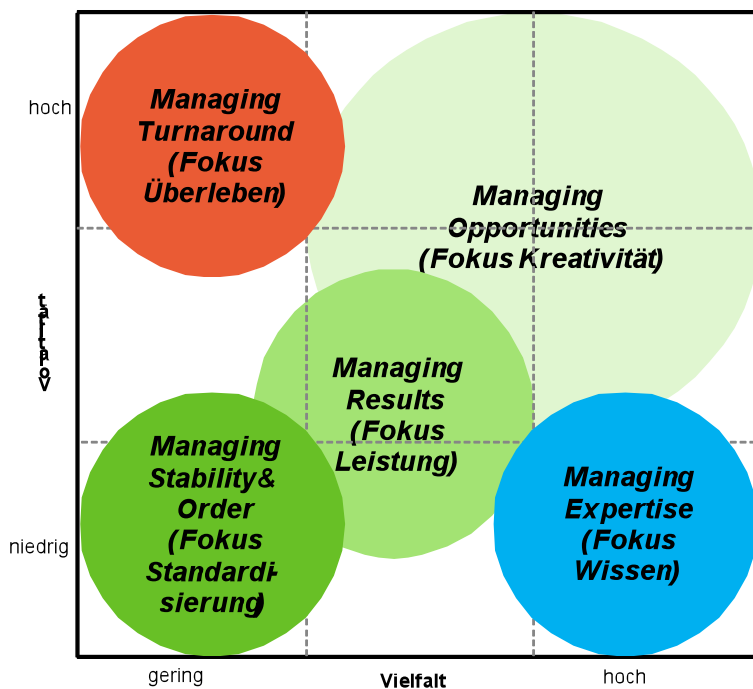


Abb.: Komplexitätslandkarte (in Anlehnung an Jarmai 1997)

Die zunehmende Vernetzung und Globalisierung stellt viele Organisationen vor neue Herausforderungen. Eingübte Vorgehensweisen und Routinen funktionieren nicht mehr, und es gilt, mit Komplexität zu rechkzukommen. An Stelle des »One Best Way« tritt die sorgfältige Diagnose der Ausgangsbedingungen und das Erarbeiten des Management-Fokuses, der in der spezifischen Situation am wirksamsten ist. Hierfür hilft die Verortung in der Komplexitätslandkarte.

Und so geht's ...

Bitte diskutieren Sie zuerst über die Achsen der Matrix und deren Skalierung, bevor Sie an folgenden Fragen arbeiten:

- 19) Was ist unser Fokus – die gesamte Organisation oder ein Teilbereich (Sparte oder Abteilung)?
- 20) Wie verstehen wir Vielfalt und Volatilität?
- 21) Wie haben sich diese in unserer Geschichte entwickelt?
- 22) An welcher Stelle in der Landkarte befindet sich unsere Organisation heute und wohin bewegen wir uns?
- 23) Woran erkennen wir dies?
- 24) Was funktioniert jetzt schon gut?
- 25) Wo haben wir noch ungelöste Fragen und was würde uns weiterhelfen?
Welche sind die größten Hebel um eine wirkungsvolle Veränderung zu schaffen?
(Weiterarbeit mit dem Change-Haus –Tool 5)

Für Theorie dazu siehe insbesondere:

Kap. 4 Komplexitätslandkarte – Orientierung im Management, S. 60

Tool 8: Meetings wirkungsvoll gestalten:

Fragen für Manager:

- Wie können wir unsere Meetings effizienter machen?
- Wie können wir die nachhaltige Wirkung unserer zahlreichen Meetings erhöhen?
- Was sind angemessene Formen, bestimmte Themen zu prozessieren und zu guten Entscheidungen zu kommen?



Abb.: Designdimension für die Gestaltung von wirkungsvollen Meetings

Die Gestaltung von wirkungsvollen Meetings wird zunehmend zum zentralen Hebel für Manager. Laut Mintzberg (2009, S. 34) und anderen Studien verbringen Manager fast 90 % ihrer Zeit in Meetings. Viele Manager beklagen sich daher über die Anzahl und das Ausmaß an vielfach ineffizienten Meetings. Die in Kapitel 2.4 (S. 44) beschriebenen Sinn Dimensionen eignen sich bestens für die Gestaltung von Meetings.

Und so geht's ...

26) *Vorbereitung*: vor dem Meeting gilt es Klarheit über den Zweck und die Zielsetzung des Meetings, über die Rollen im Meeting und über spezifische Erwartungen an Ergebnisse zu erzielen:

- **Inhaltliche Dimension**: Überlegen Sie, welche Vorbereitung notwendig und sinnvoll ist, um Ihre Zielerreichung (inhaltlich, sozial, emotional) im Meeting zu unterstützen. Ermöglichen Sie gegebenenfalls allen Teilnehmern eine angemessene Vorbereitung. Nutzen Sie die Chance, im Vorfeld zu aktivieren durch z. B. Beobachtungsaufgaben, Unterlagen etc. Begrenzen Sie die Anzahl der Folien (Faustregel: zwei Minuten pro Folie) für Inputs bereits in der Vorbereitung und vermeiden Sie damit »Death by Powerpoint«; standardisieren Sie Berichte und Entscheidungsvorlagen, um im Meeting rasche Orientierung zu ermöglichen.
- **Soziale Dimension**: Welche Rollen müssen vertreten sein, um ausreichende Perspektiven zu integrieren und entscheidungsfähig zu sein? Braucht es

² Die Ausführungen zu Gestaltungsmöglichkeiten von Meetings verdanken wir einer Seminarunterlage "e3: effektiv und effizient entscheiden" unseres Kollegen Alexander Doujak.

³ Bei einer internen Untersuchung in einem Konzern konnten wir feststellen, dass die Verbesserung der Vorbereitung der Vorstandssitzungen am meisten zur Steigerung der Effektivität der Meetings beitragen konnte.

durchgängig alle Teilnehmer, gibt es Gäste etc.? Wer übernimmt welche Rolle? Auftraggeber, Moderator, Schriftführer,

- Zeitliche und räumliche Dimension: Was ist der organisatorische Rahmen? Wochentag, zeitliche Taktung, Raum (Faustregel: idealerweise vier Quadratmeter pro Person), Pinnwände, Flipcharts, Beamer, Moderationsmaterial

27) Meeting durchführen:

- Sozialer Einstieg: Gruppen sind arbeitsfähiger, wenn der soziale Raum für Dialog und Diskussion zuvor geöffnet wurde, und den Teilnehmern ein Ankommen im Meeting erleichtert wird. In einem Unternehmen hat sich der Einstieg »GF für GF«, bei dem jeder Geschäftsführer frei fünf Minuten Zeit hat über sich zu berichten, als sehr wirkungsvoll erwiesen. Über einen Einstieg, der die Beziehungsebene fokussiert, wird ein positives Arbeitsklima geschaffen und die Aufmerksamkeit vom Individuum zur Gruppe gelenkt. Mögliche Gestaltungsaspekte: Inhaltlich – Überraschung vs. Sicherheit geben; sozial – einzeln, in Paaren, Triaden, Gruppen, Plenum; zeitlich – Beschleunigung vs. Entschleunigung; räumlich – Sitzordnung
- Inhaltlicher Kern des Meetings: informieren, diskutieren, entscheiden:
 - Inhaltlich: Wir empfehlen die Agendapunkte so zu kennzeichnen, dass man erkennen kann, ob es sich um Informationen, Diskussionspunkte (zur Meinungsbildung) oder um Entscheidungen handelt. Gestalten Sie inhaltliche Inputs als Prozess: Ankoppelung/ Aktivierung der Zuhörer – Input – Verarbeitung (z. B. in kleinen Murmelgruppen) – Fragen/ Antworten; nutzen Sie Alternativen zur Powerpoint-Präsentation: Flipcharts, Pinnwände, Plots, Marktstände, Wandzeitungen, Filme, Musik, Symbole
 - Sozial: Machen Sie die Rollen für den aktuellen Agendapunkt transparent – wer präsentiert hier in welcher Rolle warum, wer ist Empfänger dieser Information, wer entscheidet, wie sieht Entscheidungsmodus aus etc.
 - Zeitlich: Takten Sie zeitliche Blöcke von max. 90 Minuten, machen Sie mindestens zehn Minuten Pause zwischen einzelnen Blöcken; achten Sie auf Zeitdisziplin und beginnen Sie pünktlich, da unpünktliches Beginnen rasch zur Norm wird; geben Sie (als Moderator oder benannter Zeitwächter) Zeitsignale; vergeben Sie unterschiedlich lange Zeitkontingente für »Information«, »Diskussion« oder »Entscheidungspunkte« der Agenda.
Ein paar Faustregeln aus der Praxis:
Minimum für Gruppendiskussionen ab drei Personen = 10 Minuten
Gruppenarbeiten = 20 – 90 Minuten
Minimalpause bzw. Höchstgrenze für eine Präsentation = 20 Minuten
 - Räumlich: Nutzen Sie spezifische Settings für Ihre Meetings. Sesselkreise erleichtern die direkte Kommunikation, runde Tische oder (U-) Tafel für World Cafe; sitzende, stehende, gehende Sequenzen drinnen und draußen variieren; nutzen Sie Skalen-Aufstellungen, um unterschiedliche Standpunkte sichtbar zu machen: z. B. »Wie klar ist mir der präsentierte Entscheidungsvorschlag auf einer Skala von 1–10 (völlig unklar–völlig klar)?«, »Wie sehr identifiziere ich mich mit dieser Entscheidung auf einer Skala von 1–10?« oder um Entscheidungen zu treffen (ja/ nein).
- Abschluss: Überführen der Ergebnisse in nächste Schritte und konkrete Handlungen, Kommunikation an Nicht-Meeting-Teilnehmer klären, Meeting evaluieren

- Inhaltlich: Zusammenfassung von Entscheidungen; Kommunikation (z. B. »Elevator Speech«, Redaktionsteam, Pressemeldung, Videobotschaft), »Next Actions«, »To Do´s« festlegen; Commitment abfragen (z. B. über Skalen-Aufstellung)
- Sozial: Gesamtentwicklung des Teams, Teilnahme-Praktiken etc.
- Zeitlich: Nächsten Termin festlegen, Zeitbedarf evaluieren
- Räumlich: Setting bewusst gestalten, z. B. geschlossener Sesselkreis oder Abschlussrunde im Stehen etc.

28) *Nachbereitung*: konsequente Umsetzung, Transparenz über Fortschritt, Anschlussmöglichkeit im nächsten Meeting. Mögliche Formen: Ergebnis-Protokoll und Nachverfolgung, »Öffentliche« Ordner (»Erinnerungs-Anker« wie Fotos, Aufsteller, Plakate; »Fieberkurven« zu Projektentwicklungen, Umsetzungsteams, Kommunikation und Feedback zur Wirkung der Kommunikation).