

So machen Ihre Projektbesprechungen Sinn!

Von rituellen Routineveranstaltungen zu Ergebnissen und Entscheidungen

U L R I K E W I K N E R

Voraussetzung für effektive Moderation ist die Kenntnis der Moderationsregeln und Erfahrung in Team-Kommunikation und Visualisierung.

Misserfolge in Projektbesprechungen sind das Ergebnis mangelnder Kenntnisse in den „soft facts“. Deshalb sollte jeder Projektleiter seine Moderationsfähigkeiten entwickeln.

Abstract

The aim of each project meeting is to get results and decisions. Presentation is the tool that supports you to achieve this goal: Presentation helps you to results and decisions without waste of time.

The presenter has the overall view: Discussions are single-minded. Points won't fall into oblivion.

Requirement for effective presentation is the knowledge of the presentation rules, experience in team communication and in visualisation.

Failures in project meetings are the outcome of lacking knowledge in "soft facts". Therefore each project leader should develop his presentation abilities.

Schlagwörter

Ablauf, Abschluss, Maßnahmenplanung, Moderationsregeln, Tagesordnung (spunkte), Themenbearbeitung, Vereinbarungen, Ziel

Zusammenfassung

Am Ende jeder Projektbesprechung stehen Ergebnisse und Entscheidungen. Moderation ist das Werkzeug, das Sie dabei unterstützt, dieses Ziel zu erreichen:

Mit Moderation kommen Sie zeitsparend zu Ergebnissen und Entscheidungen.

Als Moderator behalten Sie die Übersicht: Die Diskussionen sind zielorientiert. Es werden keine Punkte vergessen.

1 DIE SITUATION: UNBEFRIEDIGEND

Neun Personen sind voller Begeisterung dabei. Die Ideen sprudeln, kaum kann der Erste aussprechen, da fällt schon der Nächste ihm mit einem neuem Einfall ins Wort. Alle sind davon überzeugt: Das Projekt „Unser erster Messeauftritt“ wird der Hit! Für den Messestand gibt es schon drei Vorschläge, als Aufmerksamkeitserreger liegen eine Produkt-Show auf Großleinwand, ein sprechender Roboter und ein Schnellzeichner als Ideen auf dem Tisch – gut, dass die Sekretärin mitschreibt!

Nach eineinhalb Stunden trennt man sich, geht gut gelaunt auseinander: „Prima, wie gut wir uns verstehen, wie kreativ wir gemeinsam sind. Wir sind eben einfach ein tolles Team!“ Die ersten Zweifel beschleichen die Sekretärin, als sie das Protokoll schreibt. Wer ist jetzt eigentlich wofür verantwortlich? Und bis wann soll was erledigt sein? Es sind ja nur Vorschläge

da und noch keine Entscheidungen! Und sollten nicht auch Einladungen an Kunden und Geschäftspartner geschrieben werden? Darüber wurde ja noch gar nicht gesprochen!

2 DIE URSACHEN: ALTBEKANT

Die Unzufriedenheit über Projekt-Meetings ist weit verbreitet. Nur die Hälfte aller Projektbesprechungen werden als nützlich und effizient empfunden. Die Gründe für die Unzufriedenheit sind vielfältig:

- Einladungen sind ungenau oder nichts sagend,
- die Tagesordnung ist überfrachtet oder nicht strukturiert,
- während der Sitzung schweifen einzelne Teilnehmer ab, andere wiederum halten Monologe,
- Teilnehmer, die sich während der Besprechung passiv verhielten, identifizieren sich nicht mit den Ergebnissen und behindern Entscheidungen oder „karten nach“,
- es werden keine Entscheidungen getroffen,
- die Entscheidungen werden nicht oder mit erheblichem Zeitverzug dokumentiert, keiner weiß mehr so genau, worum es eigentlich ging,
- und das alles hat außerdem noch „ewig“ gedauert.

3 DIE LÖSUNG: MODERATION

So komplex wie die Ursachen sind auch die Fähigkeiten, die für effektive Projektbesprechungen erforderlich sind. Gefordert sind hier Kompetenzen wie Organisation, aktives Gestalten von Gruppenprozessen und eine starke Zielausrichtung. Gefordert ist also team- und ergebnisorientierte Gesprächsleitung durch einen Moderator.

Abb. 1:
Die Projekt-
besprechung



Die organisatorischen Vorbereitungen von Besprechungen fallen Projektleitern relativ leicht. Schwieriger wird es, wenn es um die gruppendynamischen Prozesse geht. Die meisten Projekt-Manager befassen sich lieber mit Zahlen und Strategien als mit den so genannten „soft facts“. Dabei sind gerade diese für das Gelingen von Sitzungen ausschlaggebend! Wenn eine Besprechung schief läuft, liegt das fast immer an der schlechten oder gar nicht vorhandenen Moderation.

Den Beweis dafür anzutreten ist allerdings schwierig. Die Frustration ist bekannt und wird zum Scherz gemacht: „Ich habe die ganze Woche gesessen – völlig umsonst!“ Zahlen, die die verantwortlichen Führungskräfte zum Handeln bringen würden, gibt es so gut wie nicht. Kaum ein Unternehmen weiß wirklich, wie viel Zeit und Energie in Besprechungen verschwendet werden. Sitzungscontrolling ist unbekannt. Für Kaffeefilter gibt es ein Budget, das überwacht wird – für die viel kostbarere Zeit und Kompetenz, die Mitarbeiter in Besprechungen verwenden oder verschwenden, hingegen nicht.

4 DER ABLAUF

„Gute“ Projekt-Meetings sind aber weder Zufall noch Zauberei. Generell müssen Sitzungen vom Projektleiter oder einem der Teilnehmer moderiert werden. Der Moderator macht am Anfang noch einmal das Besprechungsziel klar, dann werden Informationen zusammengetragen und Aufgaben verteilt. Am Ende jedes Meetings steht eine Rückblende, bei der über Ergebnisse und Ablauf reflektiert wird.

Der klassische Ablauf einer Moderation besteht aus vier Phasen:

Einstieg, Bearbeitung der Tagesordnungspunkte, Maßnahmenplanung und Abschluss.

4.1 Der Einstieg

Die Sitzung wird eröffnet, das Besprechungsziel, das auf der Agenda steht, noch einmal bekannt gegeben, der Zeitplan abgestimmt. Teilnehmer, die neu in der Gruppe sind, stellen sich vor. Bei der ersten Sitzung werden außerdem Vereinbarungen für Gesprächsführung und Verhalten sowie die Protokollverantwortung festgelegt.

Vereinbarungen für Gesprächsfüh-

rung und Verhalten bei Projektbesprechungen sind z. B.:

- Wir lassen uns ausreden.
- Wir sind gemeinsam für die Erreichung der Ziele verantwortlich.
- Wir achten alle darauf, Aussagen zu visualisieren.
- In Diskussionen fassen wir uns kurz.
- Störungen haben Vorrang u. a. m.

Power-Tipp: Als erste Information muss das Ziel des Meetings genannt werden. Achten Sie darauf, nicht mehrere Ziele zu vermischen! Wenn Sie in Ihrem Projekt-Team z. B. über die neue Lagerhalle diskutieren, sind alle mit voller Konzentration bei diesem Thema. Steht dann als letzter Tagesordnungspunkt (TOP) „Ideensammlung für die Gestaltung des Richtfestes“ auf dem Programm, kommen nur wenige Einfälle. Der Schwenk von der Kosten-Nutzen-Diskussion zur Kreativität wird schwer vollzogen, der Themenwechsel wird als frustrierend empfunden.

4.2 Die Themenbearbeitung

In der zweiten Phase werden die Themen in der Reihenfolge der Tagesordnung bearbeitet. Ein Projektmitarbeiter präsentiert Informationen zum TOP und gibt Empfehlungen für die Entscheidung. Aufgabe des Moderators ist es, die konkrete Themenbearbeitung zu sichern.

Dazu gehört es, in der Diskussion allen Redegelegenheit zu geben und Killerphrasen, die Argumente oder Personen abqualifizieren, zu unterbinden. Detailverliebtheit muss ebenso entgegengesteuert werden wie dem

Ausweichen einzelner Teilnehmer, die sich lieber auf die Sach- oder emotionale Ebene zurückziehen wollen.

Power-Tipp: Fragen Sie als Moderator nach, ob allen klar ist, worum es eigentlich geht. Sie werden erstaunt sein, wie oft diese Frage unterschiedliche Sichtweisen zu Tage bringt, die sonst verborgen geblieben wären! Scheuen Sie sich auch nicht vor Fragen wie: Ist dieses Thema für alle von Bedeutung? Was ist das gewünschte Ziel? Gibt es unterschiedliche Interessen und Zielausrichtungen? Welche Wege führen zum Ziel?

4.3 Die Maßnahmenplanung

Die Ergebnisse der Themenbearbeitung münden in Maßnahmen. Für jedes Arbeitspaket werden Verantwortung und Termin festgelegt. Damit werden die Teilnehmer zu konkreten Aktivitäten verpflichtet und eindeutige Termine fixiert, um die Durchführung sicherzustellen.

Die Ergebnisse aus dem Maßnahmenplan, kurz ToDo-Liste, sind Basis für weitere Entscheidungen, die von allen entwickelt und von allen getragen werden.

Power-Tipp: Die zu treffenden Maßnahmen müssen eindeutig sein. Wer nicht genau versteht, was er zu tun hat, kann die an ihn gestellten Erwartungen nicht erfüllen!

Häufig scheidet die Durchführung daran, dass Aufwand und Komplexität unterschätzt wurden. Als Moderator achten Sie darauf, dass der Umfang der Ar-

beitspakete klar und den Verantwortlichen bekannt ist – damit beugen Sie späteren Schwierigkeiten vor.

Festzustellen, dass gemeinsam Ergebnisse festgelegt und dann auch erzielt werden, motiviert für künftiges Engagement und macht Ihre Besprechungen sinnvoll!

Die Phasen 2 und 3 wiederholen sich für jeden Tagesordnungspunkt.

4.4 Der Abschluss

In diesem Rückblick wird reflektiert:

- Wie ist die Besprechung gelaufen?
- Was war gut, was sollte geändert werden?
- Sind wir mit dem Ergebnis zufrieden?
- Wie können wir unsere Effizienz steigern?
- Was steht als Nächstes an? (Zum Beispiel ein neuer Termin, um die Ergebnisse aus dem Maßnahmenplan zu kommunizieren und nächste Schritte festzulegen.)

Power-Tipp: Schaffen Sie Standards für Ihre Projekt-Meetings! Dazu gehören eine verbindliche Form für Agenda, Einladung und Protokoll, die Einführung von Gesprächs- und Verhaltensregeln für Besprechungen sowie ein Formblatt für den Besprechungsabschluss, das Ihnen das Verbesserungspotenzial verdeutlicht.

5 DIE PERSON

Wer soll die Gesprächsführung übernehmen? Häufig übernimmt dies der Projektleiter. Dieser kann

sich kraft Autorität durchsetzen, wenn es z. B. zu Zeitüberschreitungen kommt oder Diskussionen aggressiv und persönlich werden. Der Sache kommt dies allerdings nicht immer zugute, denn damit können Prozesse unterdrückt werden. Als Folge davon wird das Engagement der Mitarbeiter gebremst und die Ergebnisse werden nicht von allen getragen.

Als Projektleiter sollten Sie in Moderation ausgebildet sein. Dann können Sie entscheiden, welche Besprechungen Sie selbst moderieren und wann Sie besser einen anderen Teilnehmer mit der Moderation beauftragen oder einen externen Moderator heranziehen.

Power-Tipp: Bilden Sie mindestens einen weiteren Projektmitarbeiter in Moderation aus! So müssen Sie nicht jede Besprechung selbst moderieren, und bei schwierigen Besprechungen unterstützen Sie sich gegenseitig.

Das Ziel ist nicht „Moderation um jeden Preis“, sondern gute und zielgerichtete Moderation. Dazu muss der Moderator sehr gute praktische Kenntnisse in Teamkommunikation haben. Hinzu kommt noch das Wissen der nachfolgenden **Moderationsregeln, die den guten Moderator auszeichnen:**

- Er ist ein guter Zuhörer.
- Er nutzt aktives Zuhören zum Lenken der Besprechung, zur Konfliktentschärfung, wenn die Partner aufeinander prallen, um verständlich zu machen, was nicht allen verständlich ist.
- Er strukturiert den Ablauf und die Argumente.

- Er schafft ein sachliches Verhandlungsklima.
- Er motiviert die Teilnehmer, sich aktiv und ergebnisorientiert an der Projektbesprechung zu beteiligen.
- Er vermittelt jedem Teilnehmer seine Wertschätzung und das Gefühl der Bedeutung seiner Beiträge für den Besprechungserfolg.

Mit diesen Regeln moderieren Sie Verhandlungen erfolgreich!

Die Moderationsregeln entsprechen teilweise den Regeln, die gute Projektleiter beachten. Wie der Projektleiter für das gesamte Projekt, so ist der Moderator für diese Besprechung derjenige, der in jeder Situation die Übersicht behält, bei dem alle Fäden zusammenlaufen und der mit der Art und Weise der Moderation das Besprechungsklima wesentlich bestimmt.

Als Moderator bereiten Sie sich besonders gründlich vor:

- Sie müssen das Thema so weit beherrschen, dass Sie Fragen stellen können, die Entscheidungen vorbereiten und die Zielklarheit unterstützen.
- Sie müssen feststellen können, ob ein Beitrag vom Thema abweicht, und die Partner dann zurückführen.
- Sie müssen wissen, wann ein Bereich erschöpfend behandelt wurde, und dann zum nächsten Aspekt überleiten.
- Sie müssen die Teilnehmer namentlich ansprechen können.
- Sie müssen die Aufgaben der Teilnehmer in diesem Projekt kennen und ihre Spezialgebiete.

Als Moderator stehen Sie über den Parteien:

- Sie liefern keine Beiträge zur Sache.
- Sie bewerten nicht die Qualität der Beiträge.
- Sie verhalten sich nicht parteiisch, indem Sie eine Diskussion zugunsten einer Gruppe verlängern oder abbrechen.
- Bei Zusammenfassungen geben Sie eine objektive Sichtweise weiter.
- Sie werten in den Zusammenfassungen nicht im Sinne von Gewinn oder Niederlage.

Als Moderator legen Sie die Spielregeln fest:

Die Spielregeln werden vor der eigentlichen Verhandlung festgelegt. Zu den Spielregeln gehören:

- die Angabe der Zeitbudgets für die einzelnen Tagesordnungspunkte, für Beiträge und Diskussionen;
- Unterbrechen, wenn ein Teilnehmer die Redezeit überschreitet. Dies gilt bei wiederholtem Überziehen, beim ersten Mal genügt es, den Partner zu mahnen;
- notieren Sie die Wortmeldungen in der Reihenfolge des Eingangs und erteilen Sie auch in dieser Reihenfolge den Partnern das Wort;
- nach Möglichkeit sollte die Worterteilung für die Teilnehmer abwechselnd erfolgen.

Als Moderator eröffnen Sie die Verhandlung:

- Bei der Eröffnung nennen Sie das Thema.
- Sie stellen ggf. die Teilnehmer vor.
- Sie fordern die Beteiligten zur Präsentation ihrer Argumente auf.

- Sie stellen danach eine Initialfrage, wenn die Problemstellung noch nicht deutlich wurde.

Als Moderator leiten Sie die Verhandlung:

- Sie notieren Wortmeldungen und erteilen das Wort.
- Sie unterbinden Zwiesprache.
- Sie wehren Angriffe gegen Ihre Führung kurz und bündig ab. Sie verteidigen sich dabei keinesfalls.
- Sie bleiben stets freundlich und gelassen.
- Sie zeigen keine Unsicherheit (selbst wenn Sie diese verspüren), denn eine unsichere Moderation gefährdet den Besprechungserfolg.
- Sie fassen kurz zusammen, wenn ein Punkt erledigt ist, und auch, wenn die Besprechung stagniert. Danach stellen Sie eine Initialfrage, die sich am Stand des Meetings orientiert.
- Sie weisen Beiträge zurück, die nicht zielführend und themenorientiert sind.
- Sie folgen der Besprechung und können sich jederzeit einschalten.
- Sie weisen unfaire Angriffe der Teilnehmer untereinander zurück und verhindern, dass unfaire Methoden eingesetzt werden.

Als Moderator schließen Sie die Verhandlung:

- Stellen Sie Fragen, mit denen Sie herausfinden, ob für alle Partner die Besprechung beendet ist.
- Fordern Sie die Teilnehmer zu einem Abschluss-Statement auf.
- Geben Sie eine kurze und unparteiische Zusammenfassung der Besprechung.
- Bedanken Sie sich für die aktive

Teilnahme, das kooperative Verhalten u. a. m.

Die ausführlichen Moderationsregeln werden ergänzt durch die nachfolgend aufgelisteten **sieben goldenen Grundregeln erfolgreicher Moderation**.

1. Klarheit schaffen und kommunizieren: Welcher Zweck wird mit diesem Meeting verfolgt? Welches Besprechungsziel soll erreicht werden?
2. Rechtzeitige Einladung mit klar strukturierter Tagesordnung. Jeder TOP erhält einen Zeitrahmen und einen Verantwortlichen: Das ist der Leitfaden für den Moderator!
3. Die richtigen Teilnehmer einladen!
4. Immer wieder auf Zielklarheit achten, die Themenbearbeitung auf das Ziel ausrichten.
5. Auf die Zeit achten, passive Teilnehmer aktivieren, Monologe begrenzen, eine konstruktive Atmosphäre schaffen.
6. In der Rückblende die Ergebnisse zusammenfassen, Verbesserungspotenzial ermitteln.
7. Das Protokoll zeitnah (innerhalb von 72 Stunden) erstellen; es muss in den Punkten mit den TOPs übereinstimmen. Ergebnisse, Beschlüsse und Vereinbarungen müssen als Sätze formuliert werden. Stichpunkte führen zu Missverständnissen.

Durch diese sieben Grundregeln werden Ihre Besprechungen effektiv!

Sie setzen Ihr Wissen als Moderator ein, Sie werfen Ihre ganze Überzeugungskraft in die Waagschale – und doch stecken Sie in der Projekt-

besprechung fest. Die Argumente sind ausgetauscht, aber ein gemeinsames Ergebnis ist nicht in Sicht. Versuchen Sie es mit einer oder mehreren der im Folgenden beschriebenen Maßnahmen.

Die besten Notausgänge für stagnierende Projektbesprechungen:

- Machen Sie ein „Blitzlicht“, eine Momentaufnahme der Situation: Wo stehen wir? Was haben wir bisher erreicht? Welche Empfindungen haben wir?
- Sprechen Sie über das gemeinsame Ziel! Machen Sie noch einmal deutlich, was das heutige Besprechungsergebnis und was das Projektziel ist und was es für die Teilnehmer und das Unternehmen bedeutet.
- Tauschen Sie den Platz mit anderen Teilnehmern! Wer sich körperlich an den Platz eines anderen setzt, hat es leichter sich dessen Sichtweise anzueignen (ohne sie zu übernehmen oder seine eigene aufzugeben!). Da dieser Platztausch von manchen als lächerlich empfunden wird, schlagen Sie ihn als Spiel vor.
- Lassen Sie bei unvereinbaren Gegensätzen die Teilnehmer die Argumente der anderen wiedergeben: Ein Teilnehmer trägt die Argumente eines anderen vor und lässt sich von diesem so lange korrigieren, bis er mit der Wiedergabe zufrieden ist. Anschließend werden die Rollen getauscht. Das trägt ganz wesentlich zum gegenseitigen Verständnis bei.
- Machen Sie eine Zusammenfassung! Visualisieren Sie dabei noch einmal das Besprechungsziel, das Projektziel und vor allem das bis-

Sinneskanal	Information	Wahrnehmungstyp
Auge	Visualisierung auf Flip Chart, Overhead Demonstration eines Beispiels Vorführung am Modell Video Schriftliche Unterlagen	Visuell
Ohr	Vortrag Diskussion Kassetten	Auditiv
Tastsinn	Selbstständiges Handeln: Modell anfassen Anderen etwas erklären	Kinästhetisch

**Tabelle 1:
Wahrnehmungstypen**

her Erreichte. Damit wird klar, dass es nicht nur Trennendes, sondern auch Gemeinsamkeiten gibt, dass nicht nur Schritte bis zum Ergebnis offen sind, sondern dass auch bereits einiges erreicht wurde. Das motiviert und wirkt zielführend!

- Notieren Sie Pro- und Kontra-Argumente für alle sichtbar! Dadurch machen Sie transparent, welche Argumente und welche Gegenargumente vorliegen. Es wird übersichtlich, was bereits „erledigt“ und was „noch offen“ ist.
- Legen Sie eine Pause ein! Ideal ist, wenn dies eine Pause ist, in der sich alle körperlich in Bewegung bringen, um dadurch ihre geistige Beweglichkeit zu steigern. Dazu genügt schon der Gang zur Kantine.
- Verlegen Sie den Besprechungs-ort, am besten an den Ort des eigentlichen Geschehens, also dahin, wo das Projektergebnis genutzt werden soll. Dies öffnet die Augen für die wirklichen Bedürfnisse zumindest eines Teils der

Stakeholder und kann die Glaubhaftigkeit von Argumenten belegen.

- Vertagen Sie den Punkt, an dem sich die Geister scheiden! Handelt es sich dabei nicht um einen Meilenstein, hilft oft zeitlicher Abstand, um beim nächsten Mal zu einer Entscheidung zu kommen.
- Laden Sie einen Experten dazu ein! Seine Meinung gilt doppelt, denn er ist einerseits Experte für das Problem (und hoffentlich auch für die Lösung) und außerdem nicht in die Firmenhierarchie eingebunden. Die Teilnehmer erwarten, von ihm die objektive Sichtweise zu erfahren, nach der sie ihr Handeln ausrichten können.
- Suchen Sie den Konsens! Halten Sie fest, worin Sie übereinstimmen – und sei es die Stagnation der Besprechung –, was Sie bereits erreicht haben, welches Ziel Sie alle anstreben. Sie werden entweder die bislang noch nicht bekannte Ursache für eine Blockade

herausfinden oder über den „Konsens im Dissens“ einen neuen Weg zu den Teilnehmern finden.

6 VISUALISIEREN

Über Augen, Ohren und über den Tastsinn nehmen wir Informationen auf. Meist dominiert ein Sinneskanal, über den wir besonders ansprechbar sind. Wichtig ist dieses Wissen dann, wenn Sie (Teil-)Ergebnisse visualisieren. Entnehmen Sie Tabelle 1, wie Sie welchen Wahrnehmungstyp am besten erreichen.

Visualisierungen werden inzwischen standardmäßig in vielen Projektbesprechungen eingesetzt. Visualisieren heißt aber noch lange nicht, mit Erfolg zu visualisieren, also für die Teilnehmer das Verständnis für Strukturen oder Ergebnisse zu erhöhen! Wie aus der oben stehenden Tabelle hervorgeht, erreichen Sie mit einer Methode noch lange nicht alle Teilnehmer. Nutzen Sie deshalb gerade in schwierigen Projektbesprechungen einen Methoden-Mix und lassen Sie sich dabei von kinästhetisch ausgeprägten Teilnehmern unterstützen. Gerade diese Teilnehmer erreichen Sie über die „üblichen“ Methoden der Diskussion und der Visualisierung am Flip Chart kaum; wenn sie aber mitwirken können, wird ihr haptisches Bedürfnis gestillt und ihre Motivation, zum Besprechungsergebnis beizutragen, steigt deutlich an.

Beachten Sie Folgendes beim Visualisieren:

- Nutzen Sie je nach Situation Pinnwand, Overheadprojektor, Modelle.
- Halten Sie Blickkontakt zu den anderen Teilnehmern, auch wenn

Sie visualisieren. Mit etwas Übung gelingt das gut!

- Visualisieren Sie aus der Sicht der anderen Teilnehmer und aus Ihrer eigenen Sicht!
- Verbale Aussagen und visuelle Darstellung müssen übereinstimmen!
- Fertigen Sie die visuelle Skizze live an, bringen Sie keine vorgefertigten Unterlagen mit!
- Nutzen Sie die Wirkung von Farben:
 - Rot: Begeisterung, Aktivität
 - Grün: Prestige, Image, Selbstbehauptung
 - Blau: Zufriedenheit, Stauerhalt, Beruhigung
 - Gelb eignet sich nicht für Visualisationen, da es nur schwer lesbar ist.

7 WANN WIRD EIN MODERATOR BENÖTIGT?

Sie benötigen einen Moderator, wenn einer oder mehrere der nachfolgenden Punkte auf Ihre geplante Projektbesprechung zutreffen:

- **Teilnehmer:** Mehr als vier Personen nehmen an der Projektbesprechung teil.
- **Dauer:** Das Meeting dauert voraussichtlich länger als eine Stunde.
- **Ergebnis:** Das Ergebnis hat für die Teilnehmer strategische Bedeutung.
- **Ergebnis:** Das Ergebnis ist wirtschaftlich für Sie oder Ihre Geschäftspartner/Kunden bedeutend.
- **Ergebnis:** Das Ergebnis wird außerhalb des Unternehmens beachtet.
- **Ergebnis:** Das Ergebnis hat eine starke Auswirkung in Ihrem Unternehmen.

- **Ergebnis:** Das Ergebnis wird größere Änderungen auslösen.
- **Ziele:** Es besteht ein hoher Klärungsbedarf hinsichtlich der Ziele bei allen oder einzelnen Projektpartnern.
- **Emotionen:** Das Meeting und das zu erwartende Ergebnis rufen große Ängste bei den Beteiligten hervor.
- **Widerstände:** Es ist mit starken Widerständen von einigen Partnern zu rechnen.
- **Historie:** Dies ist der zweite oder dritte Versuch, die Besprechung bestimmter Themen zu einem Ergebnis zu führen.
- **Emotionen/Sachzwänge:** Nehmen Sie einen (externen) Moderator, wenn Sie sich der Besprechungsleitung aus irgendeinem Grund nicht gewachsen fühlen. ■

Literatur

- [1] Burghardt, Manfred: Einführung in Projektmanagement. Publicis, Erlangen 1995
- [2] DeMarco, Tom/Lister, Timothy: Wien wartet auf Dich. Hanser, Wien 1991
- [3] Fisher, Roger/Sharp, Alan: Führen ohne Auftrag. Campus, Frankfurt 1998
- [4] Kupper: Zur Kunst der Projektsteuerung. Oldenbourg, Wien 1996
- [5] Lange, Dietmar: Management von Projekten. Schäffer Poeschel, Stuttgart 1995
- [6] Mayrshofer, Daniela/Kröger, Hubertus: Prozeßkompetenz in der Projektarbeit. Windmühle, Hamburg 1999
- [7] Rosner, Siegfried: Wirkungsvolle Kommunikation. Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1999
- [8] Schneider, Maximilian/Schwarz, Ekkehard/Wikner, Ulrike: Kooperation – der direkte Weg zum Erfolg. Campus, Frankfurt 1999
- [9] Seifert, Josef: Besprechungs-Moderation. Gabal, Offenbach 1995
- [10] Sperling/Wasseveld: Führungsaufgabe Moderation. WRS, Planegg 1996
- [11] Wikner, Ulrike: Networking. Lexika, Würzburg 2000

[12] Wikner, Ulrike: Crashkurs Verhandeln. Campus, Frankfurt 2000



Autorin

Ulrike Wikner, Jahrgang 1952. Inhaberin der Unternehmensberatung KESS – Kompetent Effektiv Systematisch Stra-

tegisch; Projektmanagementfachfrau (RKW/GPM), Lehrbeauftragte an der Fachhochschule Ansbach; Fachbuchautorin: Kooperation, Campus 1999; Existenzgründung, Beck 2000.

Tätigkeitsschwerpunkte: Projektleitung von Organisations- und Veranstaltungsprojekten, auch in englischer Sprache; Einführung von Projektmanagement in KMU; Moderation von Besprechungen und (Podiums-)Diskussionen; Seminare und Vorträge zu Projektmanagement.

Anschrift

KESS
Kompetent Effektiv Systematisch Strategisch
Robert-Koch-Straße 12
D-90522 Oberasbach
Tel.: 09 11/6 48 09 28
Fax: 09 11/6 48 09 29
E-Mail: ulrikewikner@aol.com