LESEPROBE



Christian Voss

Originalseiten 7-11: Schnellstart, Wegweiser und Kapitel 1

Auszug aus dem vorliegenden Buchstand. Originalseiten unverändert.

© 2026 Christian Voss | www.voss-seminare.de

Dein nächstes Meeting: Drei Dinge, die sofort helfen

1 | Stell eine Frage, die ihr beantworten könnt

Formuliere vor der Einladung: Was soll nach diesem Meeting klarer sein? Aus „Kommunikation“ wird zum Beispiel: „Welche Angaben brauchen Service und Projektabteilung bei offenen Aufgaben?“ Verschicke die nötigen Informationen vorher. Im Meeting klärt ihr Fragen und arbeitet am Ergebnis.

2 | Gib erst Denkzeit, dann Redezeit

Zeige die Zielfrage. Gib allen zwei Minuten, um einen Gedanken aufzuschreiben. Lasst euch anschließend zu zweit austauschen und sammelt je einen Beitrag. So haben auch diejenigen einen Einstieg, die ihre Gedanken erst sortieren möchten. Niemand muss Persönliches offenlegen.

3 | Geh mit einer Vereinbarung auseinander

Lies zum Abschluss vor: Was verändern wir? Wer übernimmt? Bis wann? Wann schauen wir auf die Wirkung? Frage nach, ob das für alle verständlich ist. Ein guter nächster Schritt ist hilfreicher als zehn Wünsche ohne Zuständigkeit.

Probier mal aus

Wähle für deinen nächsten Termin eine dieser Veränderungen. Erkläre sie kurz und frage anschließend: „Was hat uns heute geholfen?“ Du brauchst dafür weder neue Technik noch eine PowerPoint mit eigener Postleitzahl.

Was hakt bei euch gerade?

Alle hören zu. Fast niemand spricht.

Beginne mit stiller Denkzeit oder einem Austausch zu zweit. Die Regeln 11–20 und die Methoden in Kapitel 5 helfen dir, unterschiedliche Stimmen einzubeziehen.

Wir reden viel und kommen nicht weiter.

Schärfe die Zielfrage und kläre den Entscheidungsweg. Kapitel 2 zeigt, wie das geht. Für Wiederholungen und Abschweifungen findest du die Regeln 21–30 und Moderationssätze in Kapitel 8.

Ich brauche einen Ablauf für den nächsten Termin.

Schlage Kapitel 4 auf. Dort findest du vier Agenden für 60 oder 90 Minuten. Wähle eine bearbeitbare Frage statt möglichst vieler Tagesordnungspunkte.

Wir brauchen eine sichtbare Arbeitsfläche.

Kapitel 6 erklärt Flipchart und Pinnwand; Kapitel 7 bietet zehn Vorlagen. Wähle das Bild passend zur Frage. Die schönste Wetterkarte ersetzt noch keine gute Moderation.

Wir vereinbaren viel. Danach passiert wenig.

Nutze das Ergebnisprotokoll in Kapitel 9 und die Regeln 41–50. Kläre Unterstützung und Prüftermin. Beim nächsten Treffen beginnt ihr mit dem Stand der Vereinbarungen.

Die Stimmung kippt. Die Sache bleibt liegen.

Unterbrich persönliche Angriffe und benenne ruhig, was du beobachtest. Kapitel 8 zeigt dir, wie du Grenzen setzt und zum Arbeitsauftrag zurückführst. Einzelkonflikte brauchen bei Bedarf ein eigenes Gespräch.

Wir sind schon wieder über der Zeit.

Plane vom Ende her: Welche Frage muss heute wirklich geklärt werden? Kapitel 3 hilft dir, die Zeitverantwortung zu teilen; Kapitel 4 bietet passende Abläufe. Vereinbare, was ihr vertagt, statt den Feierabend stillschweigend zu verlängern.

Dieses Meeting hätte eine *Nachricht* sein können.

„Ein Serientermin ist noch kein Grund für ein Meeting.“

Gemeinsame Zeit ist wertvoll, wenn Menschen etwas miteinander klären, entwickeln oder entscheiden müssen. Kläre zuerst, was ihr gemeinsam erreichen wollt. Die schönste Agenda ersetzt keinen Zweck. Sonst hat die Zeitverschwendung lediglich ein besseres Layout.



Drei Stunden. Keine Entscheidung.

Zwei Stunden geplant. Mehr als drei Stunden verloren.

Ich war in einem Unternehmen im Coaching-Prozess unterwegs und durfte Meetings als stiller Beobachter begleiten. Eine Runde mit mehr als 15 Direktoren ist mir besonders im Gedächtnis geblieben. Was ich dort erlebt habe, war für mich unfassbar: So viel Führungserfahrung an einem Tisch – und trotzdem fand die Runde keinen Weg zu einer Entscheidung.

Zwei Stunden waren angesetzt. Nach mehr als drei Stunden war noch immer kein greifbares Ergebnis da. Jeder beharrte auf seiner Meinung. Beiträge drehten Ehrenrunden. Was längst gesagt war, wurde erneut vorgetragen. Nicht, weil ein neuer Gedanke dazugekommen wäre. Sondern weil die eigene Position offenbar noch einmal Sendezeit brauchte.

Viele Stimmen. Niemand führte den Prozess.

Die Teilnehmenden unterbrachen sich gegenseitig. Niemand begrenzte die Redezeiten. Vor allem fehlte ein vereinbarter Entscheidungsweg: Wer durfte hier eigentlich was entscheiden? Dann stieg auch noch die Moderation selbst kräftig in die Diskussion ein. Damit war die Person, die den Prozess hätte führen sollen, mitten im Schlagabtausch.

Schon nach ungefähr einer Stunde hatte die Runde einzelne Menschen verloren. Manche wirkten resigniert, gaben auf und beschäftigten sich mit anderen Dingen. Sie waren noch im Raum. Für die gemeinsame Arbeit waren sie kaum noch erreichbar. Genau das macht solche Meetings so teuer: Wir verlieren nicht nur Zeit, sondern auch die Bereitschaft, weiter mitzudenken.

Was mir davon geblieben ist

Ein Timer allein hätte diese Runde nicht gerettet. Zuerst hätte klar sein müssen: Welche Frage klären wir? Wer entscheidet? Nach welcher Regel? Und wer hält den Prozess, wenn es schwierig wird? Moderation ist eine Aufgabe. Wer selbst mitdiskutieren möchte, muss den Rollenwechsel offenlegen und die Prozessführung gegebenenfalls abgeben.

Mein Fazit: Eine Meinung wird nicht besser, nur weil sie öfter das Wort bekommt.

Vier Zwecke, vier Arbeitsformen

Informieren | einen gemeinsamen Wissensstand schaffen

Du erklärst, was neu ist, und beantwortest Verständnisfragen. Beispiel: Ein neuer Ablauf gilt ab Montag. Verteile die Grundlagen vorher und besprecht im Meeting die Folgen. Am Ende wissen alle, was gilt und wo sie nachfragen können. Eine Information ist noch keine Einladung, alles neu zu verhandeln.

Beraten | Erfahrungen und Empfehlungen einholen

Du stellst eine konkrete Frage und hörst unterschiedliche Perspektiven. Beispiel: Welche Schwierigkeiten erwarten die beteiligten Teams bei der neuen Projektsoftware? Vorher sagst du, wer anschließend entscheidet. Am Ende liegen hilfreiche Hinweise vor. Mitreden und Mitentscheiden sind zwei verschiedene Aufträge.

Entwickeln | gemeinsam eine Lösung erarbeiten

Du gibst Ziel und Spielraum vor; das Team entwickelt Vorschläge. Beispiel: Wie können offene Aufgaben bei der Übergabe verständlicher werden? Lass alle erst nachdenken und dann Ideen vergleichen. Am Ende steht ein ausgearbeiteter Vorschlag oder ein kleiner Test statt nur einer langen Wunschliste.

Entscheiden | eine Frage verbindlich klären

Du benennst die Optionen, Kriterien und den Entscheidungsweg. Beispiel: Welchen von zwei geeigneten Abläufen testen wir? Sage vorher, ob du nach Beratung entscheidest oder das Team abstimmt. Am Ende sind Beschluss, Verantwortung und Termin klar. Ein Nicken im Raum ist noch kein sauberer Beschluss.