

1. Was eigentlich ist ein Meeting?

Die Begriffe Sitzung, Besprechung und Meeting werden sowohl in Unternehmen als auch in der Literatur weitestgehend gleichbedeutend verwendet. Was die Verwendung im deutschen Sprachraum angeht, sind diese Bezeichnungen untereinander austauschbar. Wenn in diesem Buch durchgängig die Bezeichnung Meeting verwendet wird, dann deshalb, weil dieser der englischen Sprache entlehnte Begriff im deutschsprachigen Raum weit verbreitet und selbstverständlich geworden ist. Die Bezeichnung Meeting gilt im allgemeinen Bewusstsein als progressiv und modern, die Bezeichnung Besprechung gilt als veraltet.

Regelrecht unmöglich ist es dagegen, in der Literatur eine auch nur im Ansatz einheitliche inhaltliche Füllung oder gar Definition dieser Begriffe zu finden.

Meeting leitet sich vom englischen Verb *to meet* ab, was so viel bedeutet wie: jemanden treffen, sich begegnen, jemanden kennenlernen, aneinanderstoßen, aneinander geraten, sich auseinandersetzen. Synonyme für die Bezeichnung Meeting können sein: Beratung, Konferenz, Sitzung, Zusammenkunft, Zusammentreffen, Unterredung, Besprechung, Briefing, Jour fixe, Konsultation, Abstimmung, Veranstaltung, Tagung, Symposium, Kongress, Treff, Treffen, Versammlung, Pourparler, Session ... Die Liste lässt sich beliebig weiterführen.

Ein Meeting oder eine Besprechung ist unter anderem ein ausführliches Gespräch über eine bestimmte Sache oder Angelegenheit¹² und bezieht sich in Verbindung mit Verben wie ›anberaumen‹, ›durchführen‹ oder ›abhalten‹ zumeist auf die Arbeitswelt¹³ und Organisationen.

Vereinfacht ausgedrückt ist demnach ein Meeting ein zielgerichtetes Zusammentreffen mehrerer Personen.

In der vielbeachteten und häufig zitierten Studie von Monge, McSween und Wyer wird Meeting verstanden als

»a scheduled gathering of three or more people to conduct business relevant to their organization«¹⁴.

Die Studie sieht eine Mindestanzahl von drei Personen vor. Das macht deshalb Sinn, weil dann soziodynamisch in der Zusammenarbeit von einem Team oder einer Gruppe ausgegangen werden kann. Ab drei Personen kann sich nämlich eine typische Team- oder Gruppendynamik entwickeln¹⁵ und mit ihr Muster, nach denen bestimmte Abläufe und Verhaltensweisen erfolgen. Damit sind Meetings ganz klar von Zweiergesprächen zum Beispiel zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zu unterscheiden¹⁶, die sich durch eine eigene (Paar-)Dynamik auszeichnen.

Meetings sind dann auch tunlichst abzugrenzen von Konglomeraten. Damit sind heterogene Zusammenkünfte von Menschen gemeint, zwischen deren Einzelinteressen keine gemeinsamen leistungsmäßigen Zusammenhänge bestehen: wie beispielsweise eine Menschenansammlung an der Kasse beim Einkauf im Supermarkt. Oder an einer Bushaltestelle.

Der Begriff Meeting wird – neben zielgerichteten persönlichen Face-to-Face-Zusammenkünften, bei denen die Teilnehmer zur gleichen Zeit am gleichen Ort sind – auch für elektronisch unterstützte Telefon-, Video- oder Web-Konferenzen genutzt. Situationen, bei denen sich die Kommunikationspartner virtuell gegenüber sitzen und sich nicht im selben Raum befinden, wären dann also auch unter den Begriff Meeting zu fassen. Bis hierher zusammen gefasst ist ein Meeting

»a focused interaction of cognitive attention, planned or chance, where people agree to come together for a common purpose, whether at the same time and the same place, or at different times in different places«¹⁷.

Hier sei bereits darauf hingewiesen, dass der Schwerpunkt der Betrachtung in diesem Buch auf den sogenannten Face-to-Face-Meetings liegt, insbesondere den innerbetrieblichen.

Face-to-Face-Meeting meint, dass mehrere Personen körperlich an einem Besprechungsort präsentisch zusammen kommen, sich gegenseitig mit allen Sinnen wahrnehmen und miteinander interagieren können.

Mit Sicherheit werden Telefon-, Video- und Webkonferenzen zukünftig anzahlmäßig zunehmen. Bei dieser Form Konferenz gelten spezielle weitere Aspekte soziodynamischer Art, die – wegen ihrer zusätzlichen Komplexität – in einem eigenen Buch behandelt werden müssten.

Wer von Ihnen mit der Moderation eines Face-to-Face-Meetings oder auch einer Telefonkonferenz vertraut ist, weiß, dass die Moderation einer TelKo wesentlich mehr Anstrengung, Aufmerksamkeit, Disziplin und Konzentration erfordert. Wortbeiträge etwa, die länger als eine Minute dauern, führen bei der TelKo zum Abschalten. Beliebtes Verhalten: Mikrofone werden auf ›stumm‹ gestellt, der TelKo-Teilnehmer verlässt (kurzfristig) sein Büro, parallel werden andere Aufgaben erledigt. Wortbeiträge stehen bei einer TelKo oft zusammenhanglos nebeneinander – was zur Herausforderung für Moderator und Protokollant werden kann.

Die fast schon routinemäßig öde verlaufenden Face-to-Face-Meetings in Unternehmen gilt es, in einem ersten Schritt zu analysieren, zu verstehen und zu optimieren. Sind diese Schritte erfolgreich getan, können Telefon- oder Videokonferenzen analysiert, verstanden und optimiert werden. Meine Hypothese ist die, dass Video-, Telefon- und Web-Konferenzen erst dann effektiv verlaufen, wenn zuvor den Teilnehmern und vor allem dem Moderator klar ist, unter welchen Umständen ein Face-to-Face-Meeting optimal verlaufen kann.

Außerdem liegen meines Wissens zu Video-, Telefon- und Web-Konferenzen noch keine Langzeitstudien vor, aus denen sich fundierte Optimierungsvorschläge erarbeiten ließen.

Kehren wir wieder zurück zu der Frage, was ein Meeting ausmacht. Einige Studien legen Wert auf die Dauer der Zusammenkunft in einem Meeting. Von mindestens wenigen Minuten¹⁸ bis mindestens fünfzehn Minuten Dauer¹⁹ ist die Rede. Eine bestimmte Mindestdauer als notwendiges Merkmal für Meetings heranzuziehen, lässt sich nur schwer begründen, weil Mindestzeitangaben nicht für jede Situation und jeden Ort und jedes Thema universell gültig sein können.

Meetings in Unternehmen werden dann noch in der Literatur unterschiedlich klassifiziert. Fredmund Malik unterscheidet zwischen der *großen, formellen Sitzung*, der *Routine-Sitzung*, den *Sitzungen von Arbeitsgruppen*, und der *kleinen Ad-Hoc-Sitzung*²⁰. Patrick Lencioni unterscheidet dagegen zwischen dem *täglichen Check-In*, der *wöchentlichen Lagebesprechung*, der *monatlichen Strategiekonferenz* und der *vierteljährlichen Manöverkritik*²¹. B. Pietschmann unterscheidet zwischen dem Versammlungs-, Entscheidungs-, Motivations-, Informations- und Kreativitätscharakter von Meetings²². Vermutlich sollen die Bezeichnungen auf die verschiedenen Zwecke, Inhalte und Zielrichtungen von Meetings hinweisen.

Eine passgenaue Abgrenzung einzelner Meeting-Arten voneinander bleibt ausgesprochen problematisch, da die

»in praxi nicht immer ohne weiteres möglich ist, da in einem Meeting durchaus mehrere der genannten Inhalte thematisiert werden können und die Übergänge fließend sind«²³.

Zusammengefasst lassen sich in der Literatur für Meetings fünf Kriterien ausmachen:

- Anzahl der teilnehmenden Personen,
- unterschiedliche Sichtweisen dieser Personen zu den Themen,

- intentionales Zusammenkommen und Zielorientierung,
- formeller förmlicher Charakter,
- räumlicher und zeitlicher Rahmen.

Eine in diesem Sinne passende Umschreibung für Meetings findet sich bei Schwartzman:

»A meeting is a social form that organizes interaction in distinctive ways. Most specifically a meeting is a gathering of three or more people who agree to assemble for a purpose ostensibly related to the functioning of an organization or group (e. g., to exchange ideas or opinions, to make a decision, to formulate recommendations). A meeting is characterized by multi-party talk that is episodic in nature and participants develop or use specific conventions for regulating this talk. The meeting form frames the behaviour that occurs within it as concerning the »business« of the group or organization.«²⁴

