



# Meetings müssen nicht langweilig sein

„Schon wieder ein Meeting.“ Diesen Stoßseufzer vernimmt man oft in Unternehmen – vor allem, weil die meisten Besprechungen ziel- und strukturlos verlaufen. Entsprechend unproduktiv sind sie. Hier finden Sie einige Tipps, wie Sie Meetings effektiv gestalten und sich so manchen überflüssigen Besprechungstermin ersparen.

Julia Voss



**E**s gehört zum Arbeitsalltag vieler Führungskräfte und Projektmitarbeiter: Kaum ist ein Meeting beendet, steht das nächste im Kalender. Und wenn dieses zu Ende geht, ist erneut eine Besprechung anberaumt. Viele Führungskräfte verbringen die Hälfte ihrer Arbeitszeit oder mehr in Meetings. Ähnlich ist dies bei Mitarbeitern, die größere Projekte leiten.

Oft haben Mitarbeiter abends, wenn sie den Tag Revue passieren lassen, das unbefriedigende Gefühl: „Ich habe heute nichts getan, außer mit Leuten zu schwatzen. Und was hätte ich in der Zeit Wichtiges erledigen können?“ Insbesondere dann, wenn sich herausstellt, dass vieles von dem, was in den Meetings besprochen wurde, doch nicht realisiert wird.

### Strukturloser Kaffeeklatsch

Viele Fach- und Führungskräfte klagen über die zunehmende „Meeting-itis“ in ihren Unternehmen. Hierfür gibt es Ursachen. Je enger die Mitarbeiter in der Firma zusammenarbeiten und je mehr Bereiche betroffen sind, umso größer ist der Abstimmungsbedarf. Und: Je schneller sich das Unternehmens-

umfeld wandelt, umso häufiger muss sich die Führungsmannschaft zusammensetzen, um sich auf neue Problemlösungen zu verständigen.

Doch viele Meetings könnten ersatzlos gestrichen werden, wenn die verbleibenden effektiver gestaltet würden. Zudem könnte ihre Dauer verkürzt werden, wenn sie nicht zuweilen wie ein Kaffeeklatsch verliefen. Mehrere Personen treffen sich und parlieren weitgehend ziel- und strukturlos miteinander. Und dann gehen sie wieder auseinander, ohne dass etwas vereinbart wurde – außer dem nächsten Treffen. Deshalb zur Erinnerung der Hinweis: Meetings sind Arbeitstreffen, bei denen bestimmte Ziele erreicht werden sollen – in möglichst kurzer Zeit. Entsprechend sollten sie gestaltet sein. Einige Tipps zeigen, wie das funktioniert.

### **TIPP 1** Erstellen Sie eine Agenda und definieren Sie die Ziele

Das scheint selbstverständlich zu sein, ist es aber nicht. Oft sagt ein Besprechungsteilnehmer, sobald die geladenen Personen im Raum sind: „Lasst uns loslegen. Ich muss noch...“



Viele Meetings könnten ersatzlos gestrichen werden – hinterlassen sie doch außer frustrierten und müden Besprechungsteilnehmern und dem Gefühl, sinnlos Zeit verbrannt zu haben, kaum produktive Ergebnisse.

Und weil dies bei den anderen ähnlich ist, stürzen sich alle auf das erstbeste Thema. Wild debattieren sie darüber, ohne vorab zu klären:

- > Was müssen wir heute besprechen?
- > Wie lauten die wichtigsten/dringlichsten Themen?
- > Welche Ziele wollen/können wir erreichen?
- > Welches Vorgehen ist sinnvoll?

Entsprechend unstrukturiert verläuft das Gespräch. Auch weil einige Teilnehmer zwar bereits körperlich, aber noch nicht geistig im Raum sind. Also überhören sie manches. Und entsprechend viele Rückfragen stellen sie später.

Oft haben die Teilnehmer zudem einen unterschiedlichen Kenntnisstand. Auch ihre Erwartungen sind verschieden. Einige möchten „Nägel mit Köpfen“ machen, andere nur mögliche Lösungen ausloten. Also rufen sie, wenn ihre Kollegen auf Beschlüsse drängen: „Stopp. Ich dachte, ...“

Verständigen Sie sich deshalb zu Beginn eines Meetings über die Tagesordnungspunkte und die damit verbundenen Erwartungen und Ziele. Auch das Vorgehen sollten Sie erörtern. Und stellen Sie einen Zeitplan auf. Dann haben alle die gewünschte Orientierung.

**TIPP 2** Überprüfen Sie vorab die Tagesordnung und ändern Sie, sofern nötig, die Agenda

Das wird oft vergessen – speziell dann, wenn vor dem Meeting schon andere stattfanden und die Teilnehmer schriftlich eingeladen wurden. Dann nimmt der Leiter der Besprechung meist an: „Allen ist klar, worüber wir sprechen.“ Und er ist

völlig überrascht, wenn plötzlich ein Teilnehmer sagt: „Ich dachte, wir sprächen heute über das Thema ...“. Gehen Sie deshalb zu Beginn eines Meetings mit den Teilnehmern die Tagesordnung durch. Sorgen Sie dafür, dass Einigkeit über die Inhalte und Zielsetzungen besteht, und ändern Sie, sofern nötig, die Agenda.

**TIPP 3** Klären Sie die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte

Dies ist nötig, weil die Themen oft zusammenhängen. So erübrigt es sich zum Beispiel häufig, über Investitionen zu debattieren, wenn der Bericht des Controllers zeigt: Unsere Kasse ist leer. Aber auch, wenn zwischen den Themen kein Zusammenhang besteht, sollten Sie mit den Teilnehmern klären, in welcher Reihenfolge diese besprochen werden. Denn aufgrund ihrer Position im Unternehmen messen sie ihnen eine unterschiedliche Bedeutung bei.

Deshalb besteht, wenn Sie nicht abstimmen, was zuerst und was später behandelt wird, die Gefahr, dass einige Teilnehmer verärgert sind, weil „ihre“ Themen zum Schluss erörtert werden. Und der Ärger nimmt noch zu, wenn „ihre“ Themen, weil die Zeit knapp wird, nur noch im Schnelldurchgang behandelt oder gar vertagt werden. Entsprechend gering ist nach dem Meeting ihre Motivation, Beschlüsse umzusetzen.

**TIPP 4** Visualisieren Sie komplexe Zusammenhänge und halten Sie Zwischenergebnisse fest

Bei vielen Meetings kommen Präsentationsmedien wie Flipcharts, (Moderations-)Tafeln und Projektoren nur zum Einsatz, um die Teilnehmer beispielsweise über die Ergebnisse



Doch es geht auch anders: Man sollte einfach daran denken, dass Meetings Arbeitstreffen sind, bei denen in möglichst kurzer Zeit konkrete Ziele erreicht werden sollen. Entsprechend sollten Besprechungen vorbereitet und durchgeführt werden.

zwischenzeitlicher Arbeitstreffen zu informieren. Werden die Vorschläge jedoch ausgearbeitet und ihre Vor- und Nachteile erörtert, stehen die Medien ungenutzt herum.

Die Folge: Endlose Debatten, bei denen immer wieder dieselben Argumente vorgetragen werden. Sei es, weil die Zwischenergebnisse nicht festgehalten wurden oder die Teilnehmer die Zusammenhänge nicht „vor Augen“ haben. Für solche Diskussionen gilt in der Regel: Nicht die besten Lösungen, sondern die ausdauerndsten Redner gehen aus ihnen als Sieger hervor.

**TIPP 5** Fixieren Sie schriftlich, wer was bis wann zu tun hat

Oft wird in Meetings irgendwann die Zeit knapp, und die Teilnehmer blicken immer häufiger auf die Uhr. Entsprechend hastig erfolgt die Maßnahmenplanung, weil jeder denkt: Den anderen wird schon klar sein, was es zu tun gilt. Die Folge: Vieles, von dem alle denken, es sei beim nächsten Meeting erledigt, ist dann liegen geblieben.

Auch weil ohne Maßnahmenplan zwischenzeitlich kein Check möglich ist, ob die nötigen Initiativen ergriffen wurden, um die vereinbarten Aufgaben zu erfüllen. Entsprechend mies ist beim nächsten Meeting von Anfang an die Stimmung, weil jeder denkt: Jetzt müssen wir darüber erneut debattieren.

**TIPP 6** Bündeln Sie die Ergebnisse, holen Sie Feedback ein und danken Sie den Teilnehmern für ihre Arbeit

Weil bei vielen Meetings die Zeit aus dem Ruder läuft, eilen die Teilnehmer nach deren Ende oft auseinander wie ein aufgeschreckter Hühnerhaufen. Weder werden die Teilneh-

mer für ihre Arbeit gelobt, noch werden sie auf Dinge hingewiesen, die nicht optimal verliefen. Auch erhalten sie nicht die Chance, sich positiv oder negativ über den Verlauf des Meetings zu äußern. Auch eine Zusammenfassung dessen, was geleistet oder erreicht wurde, erfolgt nicht.

Die Folge: Jeder kehrt an seinen Arbeitsplatz zurück und hat in der Hektik des Alltags schnell das Besprochene vergessen. Und wenn ein Kollege nach dem Meeting fragt, lautet die Antwort: „Wie soll’s gewesen sein? Wir haben mal wieder endlos ...“ Ähnlich ist es, wenn sich zwei Teilnehmer zufällig treffen – ob im Flur oder in der Kantine. Auch dann wird über das Meeting gesprochen – aber nicht über das Erreichte, sondern darüber, wie unstrukturiert es verlief und was man besser machen könnte. Doch beim nächsten Meeting ist dies vergessen. Also verläuft alles wie beim letzten Mal. [ rm ]

**DIE AUTORIN**



**Julia Voss** ■ Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner. Im März und Oktober 2011 veranstaltet Voss+Partner in Hamburg das Seminar „Professionelle Gesprächsführung: Führen mit klarer Kommunikation“.