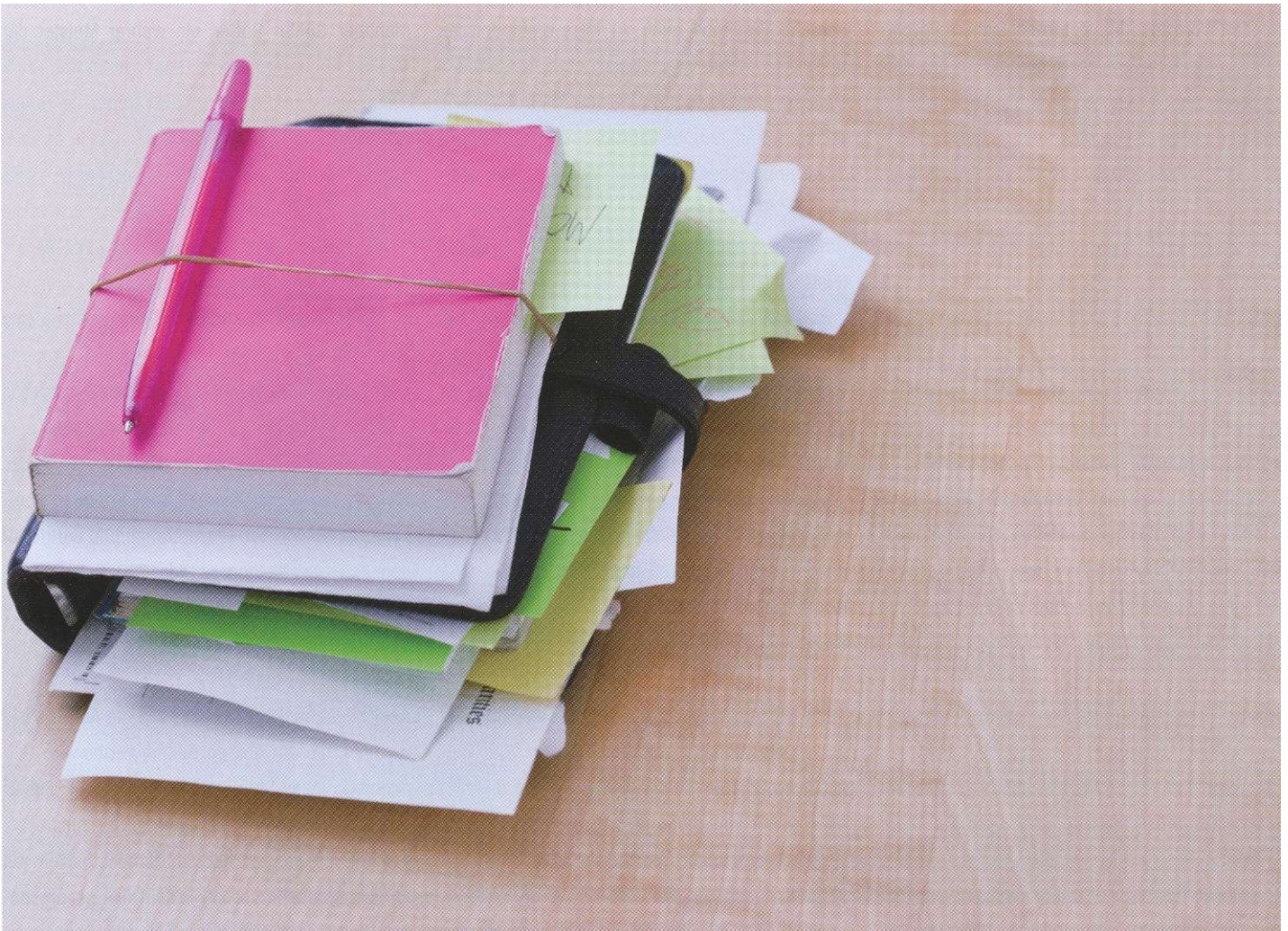


# Meetings effektiv gestalten

Julia Voss: „So erreichen Sie Ihre Ziele in kürzester Zeit“



*Kaum ist ein Meeting beendet, steht das nächste im Kalender und kaum ist dieses vorbei, ist erneut eine Besprechung anberaumt.*

**„Schon wieder ein Meeting.“ Diesen Stoßseufzer vernimmt man oft in Unternehmen - auch weil die meisten Besprechungen ziel- und strukturlos verlaufen. Entsprechend ineffektiv sind sie.**

**A**rbeitsalltag vieler Führungskräfte und Projektmitarbeiter: Kaum ist ein Meeting beendet, steht das nächste im Kalender. Und kaum ist dieses vorbei, ist erneut eine Besprechung anberaumt. Mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit verbringen viele Führungskräfte in Meetings. Ähnlich ist dies bei Projektleitern.

Diese „Meeting-itis“ hat Ursachen: Je enger die Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenarbeiten, desto größer ist der Abstimmungsbedarf. Und: Je schneller sich das Unternehmensumfeld wandelt, umso häufiger muss die Führungsmannschaft sich auf neue Problemlösungen verständigen. Doch viele Meetings könnten ersatzlos gestrichen werden, wenn die verbleibenden effektiver gestaltet würden. Zudem könnte ihre Dauer verkürzt werden, wenn sie nicht zuweilen so unstrukturiert wie Kaffeekränzchen verliefen. Deshalb zur Erinnerung: Meetings sind Arbeitstreffen, bei denen bestimmte Ziele erreicht wer-

den sollen - in möglichst kurzer Zeit. Entsprechend sollten sie gestaltet sein. Hierfür einige Tipps.

## **Tipp 1: Agenda erstellen und Ziele definieren**

Das erscheint selbstverständlich. Ist es aber nicht. Oft sagt bei Meetings ein Teilnehmer, kaum sind die geladenen Personen im Raum: „Lasst uns loslegen. Ich muss noch ...“ 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 besprechen?

- Welches sind die wichtigsten/dringlichsten Themen?
- Welche Ziele wollen/können wir erreichen?
- Welches Vorgehen ist sinnvoll?

Entsprechend unstrukturiert verläuft das Gespräch. Erstellen Sie zu Beginn eines Meetings eine Agenda. Erörtern Sie das Vorgehen und stellen Sie zur Orientierung einen Zeitplan auf.

#### **Tipp 2: die „Tops“ vorab kurz durch**

Das wird oft vergessen - speziell dann, wenn vor dem Meeting schon andere stattfanden. Dann nimmt der Leiter der Besprechung meist an: Allen ist klar, worüber wir sprechen. Und völlig überrascht ist er, wenn plötzlich ein Teilnehmer zum Beispiel sagt: „Ich dachte, wir sprächen heute über das Thema ...“. Gehen Sie deshalb zu Beginn eines Meetings mit den Teilnehmern die Tops, also Tagesordnungspunkte, durch. Sorgen Sie dafür, dass Einigkeit über die Inhalte und Zielsetzungen besteht, und ändern Sie, sofern nötig, die Agenda.

#### **Tipp 3: die Reihenfolge der Themen klären**

Dies ist nötig, weil die Themen oft zusammenhängen. So erübrigt es sich zum Beispiel, über Investitionen zu debattieren, wenn der Finanzbericht zeigt: Unsere Kasse ist leer. Aber auch, wenn die Themen nicht zusammenhängen, sollten Sie mit den Teilnehmern klären: In welcher

Reihenfolge besprechen wir sie? Denn aufgrund ihrer Position im Unternehmen messen die Anwesenden ihnen eine unterschiedliche Bedeutung bei. Deshalb besteht, wenn Sie nicht abstimmen, was als Erstes und was später behandelt wird, die Gefahr: Einige Teilnehmer sind sauer, weil „ihre“ Themen am Schluss erörtert werden. Und restlos verärgert sind sie, 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: Medien nutzen und Zwischenergebnisse fixieren**

Bei vielen Meetings kommen solche Präsentationsmedien wie Flipcharts, (Moderations-Tafeln) und Projektoren nur zum Einsatz, um die Teilnehmer beispielsweise über die Ergebnisse 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: Nicht die beste Lösung, sondern die ausdauerndsten Redner gehen aus ihnen als Sieger hervor.



**Julia Voss**

ZUR PERSON

*Julia Voss ist Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner in Hamburg. Nähere Infos: [www.voss-training.de](http://www.voss-training.de)*

#### **Tipp 5: Festhalten, wer was bis wann tut**

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 nicht erledigt. Auch weil ohne Maßnahmenplan zwischenzeitlich kein Check möglich war, ob die nötigen Initiativen ergriffen wurden. Entsprechend mies ist beim nächsten Meeting von Anfang an die Stimmung. Denn jeder denkt: Jetzt müssen wir darüber erneut debattieren.

#### **Tipp 6: Feedback geben und einholen**

Weil bei vielen Meetings die Zeit aus dem Ruder läuft, eilen die Teilnehmer nach deren Ende auseinander wie eine aufgeschreckte Rinderherde. Weder werden sie für ihre Arbeit gelobt, noch werden sie auf Dinge hingewiesen, die nicht optimal verliefen. Kurz: Es erfolgt weder eine Zusammenfassung dessen, was geleistet und erreicht wurde, noch eine „Manöverkritik“. Die Folge: Jeder kehrt an seinen Arbeitsplatz zurück und hat in der Hektik des Alltags schnell das Besprochene vergessen. Und beim nächsten Meeting heißt es dann „The same procedure as ...“.



*Jeder hat schnell vergessen, worum es eigentlich ging und die Zeit beim Meeting wird knapp.*