

# TO DO'S

1.

2.

4.

5.

## Meetings effektiv gestalten

■ Von Julia Voss

*„Schon wieder ein Meeting.“ Diesen Stoßseufzer vernimmt man oft in Unternehmen - vor allem, weil die meisten Besprechungen ziel- und strukturlos verlaufen. Entsprechend ineffektiv sind sie. Die Autorin gibt im Folgenden einige Tipps, wie Sie Meetings effektiv gestalten und sich so manchen überflüssigen Besprechungstermin ersparen können.*

Arbeitsalltag 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 Mitarbeitern, die größere Projekte leiten.

Oft haben Mitarbeiter denn auch abends, wenn sie den Tag Revue passieren lassen, das unbefriedigte Gefühl: Ich habe heute nichts getan, außer mit Leuten zu schwatzen. Was hätte ich in der Zeit Wichtiges erledigen können. Insbesondere dann, wenn sie registrieren: Vieles was in den Meetings besprochen wird, wird nicht realisiert.

Häufig klagen Fach- und Führungskräfte denn auch über die zunehmende „Meeting-

itis“ in ihren Unternehmen. Hierfür gibt es Ursachen: Je enger und bereichsübergreifender die Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenarbeiten, umso größer ist der Abstimmungsbedarf. Und: Je schneller sich das Unternehmensumfeld 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. Hierfür einige Tipps.

### **Tipp 1: Erstellen Sie eine Agenda und definieren Sie die Ziele.**

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 heute besprechen?
- Welches sind 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 TOPs, also Tagesordnungspunkte, und die damit verbundenen Erwartungen/Ziele. Auch das Vorgehen sollten Sie erörtern. Und stellen Sie einen

Zeitplan auf. Dann haben alle die gewünschte Orientierung.

### **Tipp 2: Gehen Sie die TOPs vorab durch 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 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 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, in der die TOPs behandelt werden.**

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 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: 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 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 vortragen 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 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 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: Fassen Sie die Ergebnisse zusammen und holen Sie ein Feedback ein. 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 eine aufgeschreckte Rinderherde. Weder werden die Teilnehmer 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 - sei es 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.

#### • VERFASSER



Julia Voss  
Geschäftsführerin des  
Trainings- und Beratungs-  
unternehmens Voss+Partner,  
Hamburg  
Kontakt:  
infovoss@voss-training.de