

# Zeitfresser vermeiden

## Meetings effektiv gestalten

„Schon wieder ein Meeting.“ Diesen Seufzer vernimmt man oft in Unternehmen – weil die meisten Besprechungen ziel- und strukturlos verlaufen. Deshalb werden sie von den (Sitzungs-)Teilnehmern häufig als ineffektiv und überflüssig empfunden.



**A**rbeitsalltag vieler Führungskräfte und Projektmitarbeiter. Kaum ist ein Meeting beendet, steht die nächste „Sitzung“ im Kalender. Und kaum ist diese 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, umso größer ist der Abstimmungsbedarf. Und: Je schneller sich das Unternehmensumfeld wandelt, umso häufiger muss sich die Führungsmannschaft 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 werden 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 deshalb zu Beginn jedes Meetings eine Agenda. Und erörtern Sie das Vorgehen, und stellen Sie zur Orientierung einen Zeitplan auf.

### **Tipp 2: Die „Tops“ vorab kurz durchgehen**

Das wird oft vergessen – speziell dann, wenn vor dem Meeting schon andere stattfanden. Dann nimmt der Leiter der Besprechung meist an, dass allen klar ist, worüber gesprochen werden soll. Völlig überrascht ist er dann, 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 die Tagesordnungspunkte, durch. Sorgen Sie dafür, dass Einigkeit über die Inhalte und Ziele 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 sie besprochen werden. Denn aufgrund der jeweiligen Position im Unternehmen messen sich die Anwesenden gegenseitig eine unterschiedliche Bedeutung bei. Wenn Sie nicht abstimmen, was als Erstes und was später behandelt wird, besteht die Gefahr, dass einige Teilnehmer sauer sind, weil „ihre“ Themen erst am Schluss erörtert werden. Restlos verärgert sind sie dann später, wenn „ihre“ Themen am Ende nur noch im Schnelldurchgang behandelt oder gar vertagt werden, weil die Zeit knapp wird. 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 in der Ecke. Endlose Debatten, bei denen immer wieder dieselben Argumente vorgetragen werden sind die Folge. Sei es, weil die Zwischenergebnisse nicht festgehalten wurden oder die Teilnehmer die Zusammenhänge nicht „vor Augen“ haben. Für solche Diskussionen gilt demnach, dass nicht die beste Lösung, sondern die ausdauerndsten Redner als Sieger aus ihnen hervorgehen.

### **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, dass den anderen schon klar sein wird, 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 schlecht ist die Stimmung dann beim nächsten Meeting, wenn das gleiche Thema erneut debattiert werden muss.

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

Weil bei vielen Meetings die Zeit aus dem Ruder läuft, eilen die Teilnehmer nach deren Ende auseinander. Weder werden sie für ihre Arbeit gelobt, noch werden sie auf Dinge hingewiesen, die nicht optimal verliefen. Das heißt, es erfolgt weder eine Zusammenfassung dessen, was geleistet und erreicht wurde, noch eine Manöverkritik. Jeder kehrt folglich 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...“.

### **Zum Autor**



Reiner Voss ist Geschäftsführer des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg ([www.voss-training.de](http://www.voss-training.de)), das unter anderem Kommunikationstrainings durchführt, in denen auch das Thema „Meetings moderieren“ erörtert wird.