



Foto: ©yellowj/Fotolia.com

Meetings effektiver gestalten

Julia Voss

Die meisten Besprechungen verlaufen eher ziel- und strukturlos. Entsprechend ineffektiv sind sie. Einige Tipps helfen, Meetings effektiv zu gestalten und sich so manchen überflüssigen Termin zu ersparen.

Arbeitsalltag vieler Führungskräfte und Projektmitarbeiter: Kaum ist ein Meeting beendet, steht das nächste im Kalender. Mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit verbringen viele Führungskräfte in Meetings. Oft klagen Fach- und Führungskräfte denn auch über die zunehmende „Meetingitis“ in ihren Unternehmen.

Hierfür gibt es Ursachen. Je enger und bereichsübergreifender die Mitarbeiter eines Unternehmens zusammenarbeiten, desto 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.

Aber: Meetings sind Arbeitstreffen, bei denen bestimmte Ziele erreicht werden sollen – in möglichst

HIER LESEN SIE

- wie Sie gegen die „Meetingitis“ in Ihrem Unternehmen vorgehen,
- wie Meetings effektiver werden.



AUTORIN

Julia Voss

Geschäftsführerin des Trainings- und Beratungsunternehmens Voss+Partner, Hamburg.
www.voss-training.de

kurzer Zeit. Entsprechend sollten sie gestaltet sein. Mit Hilfe klarer Handlungsanleitungen kann dies auch erreicht werden. Dabei gilt es vor allem, die häufigsten Fehler bei Meetings zu vermeiden.

1. Erstellen Sie eine Agenda und definieren Sie die Ziele!

Oft ist es bei Meetings üblich, gleich „loszulegen“ und sich auf das erstbeste Thema zu stürzen. Selten wird vorab geklärt:

- 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. 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.

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.

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. Wenn der Leiter der Besprechung meint, dass allen Anwesenden klar ist, worüber gesprochen wird, wird er überrascht sein, wenn ein Teilnehmer 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.

3. Klären Sie die Reihenfolge, in der die Tops behandelt werden!

Oft hängen die Themen zusammen. 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.

Wenn Sie nicht abstimmen, was zuerst und was später behandelt wird, besteht die Gefahr, dass eini-

ge Teilnehmer frustriert sind, wenn „ihre“ Themen am Schluss erörtert werden oder, weil die Zeit knapp wird, nur noch im Schnelldurchgang behandelt oder gar vertagt werden. Entsprechend gering ist nach dem Meeting ihre Motivation, Beschlüsse umzusetzen.

4. Visualisieren Sie komplexe Zusammenhänge und halten Sie Zwischenergebnisse fest!

Bei vielen Meetings kommen solche Präsentationsmedien wie Flipcharts, (Moderations-)Tafeln und Projektoren nur zum Einsatz, um die Teilnehmer 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, weil die Zwischenergebnisse nicht festgehalten wurden oder die Teilnehmer die Zusammenhänge nicht „vor Augen“ haben.

5. Fixieren Sie schriftlich, wer was bis wann tut!

Oft wird in Meetings irgendwann die Zeit knapp. Entsprechend hastig erfolgt die Maßnahmenplanung. 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 Teilnehmer denkt, jetzt müsse erneut darüber debattiert werden.

6. Fassen Sie die Ergebnisse zusammen und holen Sie ein Feedback ein!

Weil bei vielen Meetings die Zeit aus dem Ruder läuft, eilen alle nach deren Ende oft auseinander. Weder werden die Teilnehmer für ihre Arbeit gelobt noch auf Dinge hingewiesen, die nicht optimal verliefen. Zudem 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. Zwar wird über das Meeting gesprochen – aber nicht über das Erreichte, sondern darüber, wie unstrukturiert es verlief und was man besser machen könnte.

Ein positives Feedback, verbunden mit einem Dank an die Teilnehmer für ihre Arbeit, ist schon deshalb wichtig, um die Motivation der Teilnehmer für die Umsetzung der vereinbarten Ziele und damit die Effektivität des Meetings zu erhöhen. ◀◀