

Stopp der «Meeting-itis»

# Meetings als Arbeitstreffen mit klaren Zielen gestalten

Einen grossen Teil ihrer Arbeitszeit verbringen Führungskräfte in Meetings. Entsprechend wichtig ist es, sie professionell zu gestalten – um Zeit zu sparen und sicherzustellen, dass das Besprochene Früchte trägt.

*Josef W. Seifert*

Alltag vieler Bereichsleiter und Unternehmensführer: Kaum ist ein Meeting beendet, steht das nächste an. Und kaum ist dieses vorbei, ist erneut eine Besprechung anberaumt. Zwei Drittel ihrer Arbeitszeit verbringen viele Spitzenmanager in Meetings. Ähnlich ist es bei Fach- und Führungskräften, die grössere Projekte leiten. Viele Fach- und Führungskräfte packt denn auch, wenn sie am Abend Revue passieren lassen, was sie am Tag getan haben, das Gefühl: Nichts, ausser mit Leuten schwatzen. Zudem das Gefühl: Was hätte ich in dieser Zeit alles Wichtigeres tun können. Insbesondere, wenn sie bei einigen Treffen registrieren: Vieles, was beim letzten Mal besprochen wurde, wurde nicht realisiert.

## Meetings sind Arbeitstreffen

Oft klagen Fach- und Führungskräfte 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 zwischen ihnen. Und: Je

schneller sich das Umfeld der Unternehmen wandelt, umso häufiger muss sich deren Führungsmannschaft zusammensetzen, um sich auf neue Problemlösungen zu verständigen. Viele Meetings könnten jedoch ersatzlos gestrichen werden, würden die verbleibenden effektiver gestaltet. Ausserdem könnte ihre Dauer verkürzt werden, wenn sie zuweilen nicht wie Kaffeekränzchen verliefen. Mehrere Personen treffen sich und parlieren weitgehend ziel- und planlos miteinander und gehen dann wieder auseinander, ohne dass sie – ausser dem nächsten Treffen – etwas Konkretes vereinbart haben. Deshalb der Hinweis: Ein Meeting ist kein Kaffeekränzchen. Es ist ein Arbeitstreffen, bei dem bestimmte Ziele erreicht werden sollen – in möglichst kurzer Zeit. Entsprechend sollten sie gestaltet sein. Nachstehend einige Grundregeln.

### 1. Agenda und Ziele

*Eine Agenda erstellen und die Ziele definieren.*

Man mag nun denken: Das ist doch selbstverständlich. Ist es 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, ohne vorab zu klären:

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

Entsprechend unstrukturiert verläuft das Gespräch. Auch weil sich einige Teilnehmer zwar bereits körperlich, aber noch nicht geistig im Raum befinden. Also überhören sie manches, was gesagt wird. 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, so haben wir nicht gewettet. Ich dachte, ...» Deshalb sollte man sich zu Beginn eines Meetings über die Tagesordnungspunkte und die damit verbundenen Erwartungen und Ziele sowie das Vorgehen und den

Zeitplan verständigen. Dann haben alle die gewünschte Orientierung.

## 2. Themen durchgehen

*Vor dem Loslegen die Tops durchgehen und nötigenfalls die Themenliste ändern.*

Dies wird häufig vergessen, wenn vor dem Meeting schon andere stattfanden und die Teilnehmer schriftlich eingeladen wurden. Dann nimmt der Besprechungsleiter oft an: Worüber wir sprechen, ist allen klar. Völlig überrascht ist er, wenn plötzlich ein Teilnehmer zum Beispiel sagt: «Ich dachte, wir sprächen heute über folgendes Thema ...» Ebenso ist es, wenn etwa beim Punkt «Neue CRM-Software» ein Teilnehmer plötzlich über die künftige Struktur des Customer-Relation-Centers statt über die Anforderungen an die IT spricht. Deshalb sollte der Gesprächsleiter zu Beginn eines Meetings mit den Teilnehmern die Tops durchgehen. Damit sorgt er dafür, dass Einigkeit über die Inhalte und Zielsetzungen besteht, und – sofern nötig – die Agenda geändert wird.

## 3. Reihenfolge klären

*Mit den Teilnehmern klären, in welcher Reihenfolge die Tops behandelt werden.*

Dies ist nötig, weil die Themen häufig zusammenhängen. So erübrigt es sich beispielsweise oft, über Anschaffungen zu debattieren, wenn der Bericht des Controllers zeigt: Die Kasse ist leer. Aber auch, wenn zwischen den Themen kein Zusammenhang besteht, sollte der Vorsitzende mit den Teilnehmern klären, in welcher Reihenfolge sie besprochen werden. Auf Grund ihrer Position im Unternehmen messen sie ihnen nämlich eine unterschiedliche Bedeutung bei. Folglich besteht, wenn mit den Teilnehmern nicht abgestimmt ist, was als Erstes und was

später behandelt wird, die Gefahr, dass einige sauer sind, weil «ihre» Themen am Schluss erörtert werden. Und restlos verärgert sind sie, wenn «ihre» Themen, weil die Zeit knapp ist, nur im Schnelldurchgang behandelt oder gar vertagt werden. Entsprechend gering ist nachher ihre Motivation, Beschlüsse umzusetzen.

## 4. Visualisieren

*Komplexe Zusammenhänge visualisieren und Zwischenergebnisse für alle sichtbar festhalten.*

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 in der Ecke. 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. Aus solchen Diskussionen geht in der Regel nicht die beste Lösung, sondern der ausdauerndste Redner als Sieger hervor.





## 5. Schriftlich festhalten

*Schriftlich fixieren, wer was bis wann tut.*

Oft wird bei Meetings irgendwann die Zeit knapp, und die Teilnehmer blicken immer häufiger auf die Uhr, weil der nächste Termin naht. 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 zwi-

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

## 6. Summary und Feedback

*Die Ergebnisse zusammenfassen und den Teilnehmern die Chance geben, sich zum Verlauf des Mee-*

*tings zu äussern. Einen Dank an die Teilnehmenden richten 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 – sei es im Flur oder in der Kantine – treffen. Auch dann wird über das Meeting gesprochen – aber nicht über das Erreichte, sondern darüber, wie unstrukturiert es verlief und was man besser machen sollte. Doch beim nächsten Meeting ist dies vergessen. Also verläuft alles wie beim letzten Mal. ■

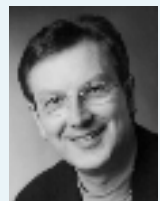
## Literatur

Josef W. Seifert  
«Besprechungen erfolgreich moderieren»  
GABAL Verlag, Offenbach, 2003

Josef W. Seifert  
«Visualisieren, Präsentieren, Moderieren»  
GABAL Verlag, Offenbach, 2002

## Fragen?

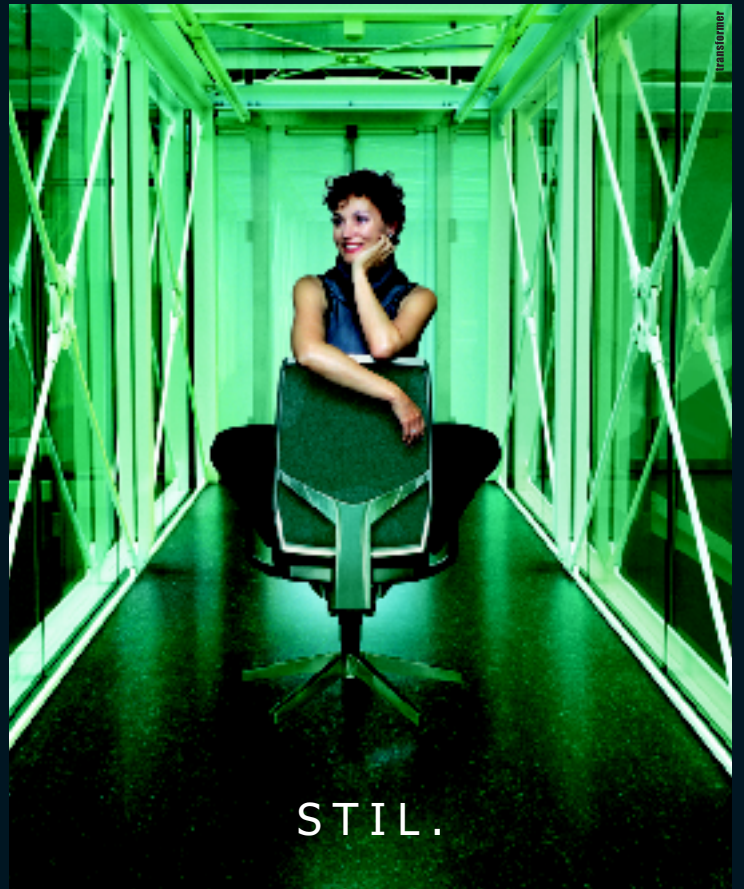
Josef W. Seifert  
Geschäftsführender Partner  
MODERATIO Beratung und Training  
Langenbrucker Str. 4, D-95309  
Pörschach-Puch  
Tel. +49 84 46/9 20 30  
mail@businessmoderation.de  
www.businessmoderation.com







MEIN



STIL.

Der neue **Aramis** von Giroflex wird Ihrer Persönlichkeit in jeder Beziehung gerecht. Durch die vollkommene Synthese von innovativem Design, perfekter Funktionalität und kompromissloser Anpassungsfähigkeit. Und das alles in bester Schweizer Qualität. Love at first seat: [www.aramis.giroflex.ch](http://www.aramis.giroflex.ch)

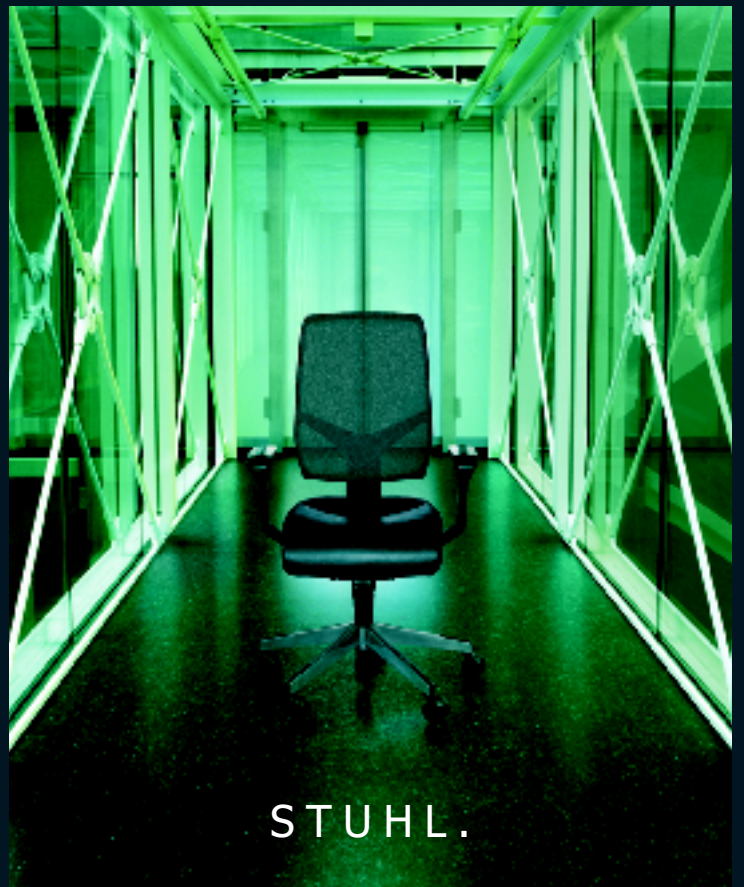
Drehstuhl  
Aramis mit  
Netzrücken.  
Als Modell Athos  
auch mit  
Polsterrücken  
erhältlich.



 **giroflex**



MEIN



STUHL.