

Besprechungen

**Konferenz.** Mitarbeiter der Werbeagentur Jung von Matt diskutieren mit Geschäftsführerin Karen Heumann (M.) im Stehen oder sitzend auf Hockern. Das beschleunigt die Gesprächsrunde.



# Gestrafte Runden

Mitarbeiter hören interessiert zu, machen sich Notizen und bringen oft gute Ideen ein. Dennoch: Jedes zweite Meeting ist überflüssig – weil eindeutige Vorgaben fehlen.

Es gibt Tage, da kommt Karen Heumann ins Grübeln: „Gibt es nicht zu viele Meetings?“, fragt sich die Geschäftsführerin der Werbeagentur Jung von Matt. Vor allem, wenn sie abends um acht in der siebten Konferenz des Tages sitzt – und nicht jede davon erfolgreich gelaufen ist.

Besprechungen gehören zum Alltag der Top-Managerin – strategische Sitzungen, Projektpräsentationen, Brainstorming-Runden oder intensive Workshops. Weil die Hamburger Werber auf das tägliche Konferieren nicht verzichten können, haben sie sich etwas Besonderes ausgedacht. Um die Meetings schnell und effizient zu gestalten, begnügen sich die Mitarbeiter in Konferenzräumen mit unbequemem Hockern. „Diese sorgen dafür, dass sich alle Teilnehmer kurz

fassen und nicht endlos reden“, sagt Beraterin Heumann. Außerdem hält sich jeder an einen Meeting-Knigge: ausreden lassen, beim Thema bleiben, sachlich argumentieren. Ausgehängte Spielregeln mahnen unter anderem zur Pünktlichkeit bei allen Teamsitzungen.

**Zeitverschwendung.** Eine derart straffe Meeting-Kultur fehlt in den allermeisten Unternehmen. Häufig sitzen die Kollegen konzeptlos zusammen und ärgern sich anschließend über das Ausbleiben von Ergebnissen. Fast jede zweite Sitzung ist unproduktiv – so das Ergebnis einer Umfrage der Münchner Unternehmensberatung Schell Marketing Consulting unter Führungskräften und Mitarbeitern, die Capital exklusiv vorliegt. „Je größer das Unternehmen, desto schlechter die Meeting-Kultur“, sagt

Autor und Geschäftsführer Alexander Schell. Dabei würden die richtige Motivation und eine nachvollziehbare, einfache Gesprächsstruktur schnell zu den erwünschten Ergebnissen führen (siehe S. 78: „Klare Zielvorgaben erhöhen die Effizienz“).

Nach der Erhebung treffen sich Mitarbeiter im Durchschnitt 2,1-mal pro Woche zu wichtigen Besprechungen. Leitende Angestellte konferieren sogar fast täglich. Die Anzahl der Sitzungen steigt mit der Größe des Arbeitgebers. „Im internationalen Vergleich treffen sich Deutsche besonders häufig“, sagt Schell.

Ein Ende des Sitzungsmarathons ist nicht in Sicht. „Immer mehr Mitarbeiter beteiligen sich an projektbezogenen Aufgaben“, so der Berater. Abteilungsübergreifende Meetings nehmen deshalb

stetig zu. Beispiel Aral. Vor zwei Jahren fusionierte die deutsche Tankstellenkette mit dem britischen Energieunternehmen BP. Sechs Führungsebenen arbeiten bei Aral, Entscheidungen wurden von oben getroffen und die wenigen Meetings waren eher mit Informationsveranstaltungen vergleichbar.

Bei BP hingegen war die Hierarchie flacher, Sitzungen gehörten zum Alltagsgeschäft und Entscheidungen waren Ergebnis gemeinsamer Besprechungen. „Im Laufe des Fusionsprozesses hat sich die ausgeprägte Meeting-Kultur der BP auch auf die Aral-Kollegen übertragen“, sagt Jürgen Studt, Geschäftsführer der Tankstellensparte und verantwortlich für den Integrationsprozess. Heute kon-

gerung, statt sich konkret festzulegen. Etwa: Mit welchen Maßnahmen der Absatz im nächsten Geschäftsjahr um ein Prozent gesteigert werden kann.

Franz-Josef Seidensticker, Deutschland-Chef der Unternehmensberatung Bain & Company, weiß, wie wichtig Zielsetzungen für Konferenzen sind. 20 Prozent der Meetings, die er besucht, sind wegen falscher Erwartungen überflüssig, schätzt er. Das bedeutet verlorene Zeit, denn rund 60 Prozent seines Arbeitstages bestehen aus Sitzungen – mit externen Kunden oder Mitarbeitern.

**Leitfaden.** Für ebenso wichtig hält Seidensticker eine Agenda, über die der Moderator vorab dringend informieren sollte: Was wollen wir heute erreichen?



„In den ersten fünf Minuten eines Treffens erwarte ich von meinen Mitarbeitern, dass sie ihre Agenda auf den Tisch legen.“ Franz-Josef Seidensticker, Deutschland-Chef Bain & Company

ferieren Aral-Mitarbeiter täglich, treffen verbindliche Entscheidungen und halten sich an die Vereinbarungen. „Das hat schon eine Weile gedauert, bis sich jeder daran gewöhnt hat“, sagt Studt.

„Je mehr Zeit die Manager in Meetings investieren, desto wichtiger ist es, dass die Treffen effizient verlaufen“, sagt Moderationstrainer Josef Seifert. Für die mangelnde Qualität der Zusammenkünfte in deutschen Unternehmen hat er eine einfache Erklärung: „Die Leute nehmen Meetings einfach nicht ernst genug.“ Keiner sei gezwungen, sich Gedanken zu machen. Häufig fehle es an Sanktionsmechanismen.

**Hürde.** „Besprechungen brauchen vor allem eine klare Zielsetzung“, sagt Moderationscoach Gabi Beitinger. Viele Meetings scheiterten aber genau an dieser Hürde. „Die meisten Führungskräfte drücken sich gerne davor, klare Besprechungsziele zu formulieren.“

Häufig bleiben die anvisierten Ergebnisse zu abstrakt. Da ist beispielsweise von der Budgetplanung 2005 die Rede statt sich darauf zu einigen, „gemeinsam zu entscheiden, wie der vorgegebene Etat 2005 in den Projekten verwendet wird“, sagt Beitinger. Oder Manager sprechen vom Tagesordnungspunkt Umsatzstei-

Wie viel Zeit nehmen wir uns für die einzelnen Punkte? „Eine klare Ansage erhöht den Druck auf die Teilnehmer, sich vorher Gedanken zu machen und konsequent am Thema zu bleiben“, sagt Seidensticker. Selbst spontan anberaumte Meetings ließen sich so effizient organisieren. „In den ersten fünf Minuten eines Treffens erwarte ich von meinen Mitarbeitern, dass sie ihre Agenda auf den Tisch legen.“

Doch selbst bestens organisierte Meetings laufen bisweilen aus dem Ruder. In 40 Prozent aller misslungenen Sitzungen

verzetteln sich laut Umfrage die Diskussionsteilnehmer in Nebensächlichkeiten. Jeder vierte Angestellte macht schlecht vorbereitete Kollegen für unproduktive Runden verantwortlich. Häufig blockierten Mitarbeiter rasche Beschlüsse, weil sie sich gern in Szene setzen und übermäßig viel Redezeit für sich in Anspruch nehmen.

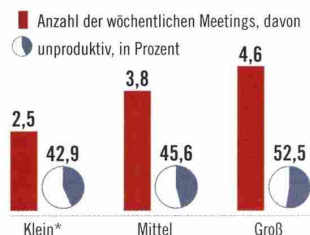
Für den Umgang mit solchen Vielrednern empfiehlt Top-Manager Seidensticker ein schlichtes Rezept: „Ich ergreife das Wort, fasse die wesentlichen Aspekte zusammen und gehe zum nächsten Tagesordnungspunkt über.“ Ebenso konsequent ist der Berater bei Kollegen, die er zu einer aktiveren Beteiligung animieren möchte. Bei wichtigen Themen geht er die Runde reihum und fragt jeden Einzelnen nach seiner Meinung. Mitunter knüpft sich Seidensticker die Leute persönlich vor. „Unter vier Augen fordere ich den Kollegen auf, sich stärker zu beteiligen, wenn mir seine Meinung wichtig ist.“

**Fragetechnik.** „Der Moderator braucht Fingerspitzengefühl“, sagt Moderationstrainer Seifert. „Bei Abweichungen von der Agenda hat er die Aufgabe, die Besprechung wieder auf den richtigen Weg zu bringen.“ Da profi- ▶

### Fehlende Konzepte

Oft geben Manager Meetings keine Zielvorgaben. Diskussionen laufen deshalb ins Leere.

#### Meetings nach Unternehmensgröße



\* Mitarbeiterzahl: Klein (< 50), Mittel (50 – 500), Groß (> 500). Quelle: Sichel Marketing Consulting.

## Klare Zielvorgaben erhöhen die Effizienz

Meetings scheitern häufig, weil Teilnehmer nicht wissen, zu welchen Ergebnissen die Diskussion führen soll. Acht Regeln für Konferenzen.

→ **Vorbereitung.** Bei der Einladung, die über Ort, Zeit, Teilnehmer und Besprechungsgrund informiert, achtet der Konferenzorganisator vor allem darauf: „Für jeden Tagesordnungspunkt muss die jeweilige Zielsetzung definiert werden“, so Moderationstrainer Josef Seifert.

→ **Zweck.** Die Besprechungsziele müssen unbedingt konkret sein. Zwei Kriterien sind entscheidend. Erstens: Die Ziele sind realistisch. Zweitens: Sie beschreiben nachprüfbar Ergebnisse. Statt Produkteinführung könne es beispielsweise heißen: Beschluss des Zeitplans, nach dem ein bestimmter Artikel eingeführt werden soll.

→ **Agenda.** Die ersten Minuten eines Meetings gehören der Agenda. Welche Punkte werden angesprochen? Mit welcher Priorität? So werde jeder Teilnehmer auf den Meetingverlauf verpflichtet. Seiferts Rat: „Ist ein Punkt abgehandelt, empfiehlt es sich, dahinter einen Haken zu machen.“ Das motiviere die Teilnehmer.

→ **Visualisieren.** „Thema und Zielsetzung werden am Anfang notiert“, sagt Seifert – am besten auf einem für alle sichtbaren Flipchart. „Das Aufschreiben zwingt jeden Teilnehmer dazu, konkret zu werden.“ Außerdem blieben gemeinsam entwickelte Lösungen besser im Gedächtnis haften. Der Experte empfiehlt eine Zweifeldertafel. Linke Spalte: Was genau ist das Problem? Rechte Spalte: Was können wir dagegen tun?

→ **Moderation.** Ziel ist es: Alle Betroffenen sollen sich mit den Entscheidungen identifizieren. „Fragen sind dafür ein sehr gutes Instrument“, sagt der Experte. Offene Fragen aktivieren die Gruppe. Beispiel: Statt der Formulierung „Es gibt folgende Lösungen“ besser: „Welche Lösungen können Sie sich vorstellen?“ So werde das Wissen aller Teilnehmer offen gelegt.

→ **Konflikte.** „Der Moderator achtet darauf, dass Kritik frei von Schuldzuweisungen bleibt und zur Lösung des Problems beiträgt“, sagt Seifert. Bei unsachlichen Aussagen oder persönlichen Angriffen empfiehlt der Experte, den Wortbeitrag aufzugreifen. „Der Moderator hinterfragt, wie das Gesagte im Zusammenhang zum Thema steht.“ Dadurch holt er das Gespräch wieder auf die sachliche Ebene.

→ **Vereinbarungen.** Die Gruppe hält die Entscheidungen schriftlich fest: „Wer was bis wann zu welchem Zweck erledigt!“ Außerdem: Wie wird das Einhalten jeder Verpflichtung nachgeprüft? Rat: „Jede beschriebene Maßnahme sollte ein ‚Tun-Wort‘ beinhalten“, sagt Seifert. Beispiel: „Kollege Müller überprüft die Alternativen bis morgen.“ Seifert: „Eine Vereinbarung wird so wirklich konkret.“

→ **Abschluss.** „Die Teilnehmer sollen das Treffen positiv gestimmt verlassen“, sagt Seifert. „Ein aufmunterndes Schlusswort ist immer möglich, selten jedoch selbstverständlich.“



**Meeting.** Der Moderator notiert gemeinsam gefasste Beschlüsse auf dem Flipchart.

tiere der Organisator von seiner Vorarbeit, einer präzisen Agenda. Eine kurze Frage in die Runde reiche dann meist völlig aus: „Meint ihr nicht, dass wir jetzt vom Weg abkommen?“

Wenn die Teilnehmer partout nicht mehr weiterkommen, hilft nur die Notbremse: Abbruch der Sitzung. So hat Seidensticker erst vor wenigen Wochen wieder agiert. Als er abschließend seinen Vortrag für einen Wirtschaftskongress abstimmen wollte, waren die von einem Kollegen vorbereiteten Unterlagen im Wesentlichen die selben wie beim Treffen zwei Wochen zuvor. Seinem Ärger machte Seidensticker Luft, brach das Meeting kurzerhand ab und verschob die Sitzung auf den Folgetag.

Selbst in Gegenwart externer Geschäftskunden bleibt Seidensticker konsequent: „Geradlinigkeit ist der beste Weg“, empfiehlt er. Wenn ein Tagesordnungspunkt nicht voran kommt, weil nicht genügend Informationen vorliegen oder wichtige Unterlagen fehlen, dann sei dies offen anzusprechen. „Der Kunde hat das meist sowieso schon gemerkt.“

**Pflichtenheft.** Um mögliche Fehlerquellen von vornherein auszuschalten, verpflichtet die Agentur Jung von Matt ihre Berater, sich auf Erfolg zu fokussieren. „Ein Meeting ist gut gelaufen, wenn es Beschlüsse gibt“, sagt Heumann. Im Anschluss an eine Gesprächsrunde muss der Moderator deshalb ein knapp gefasstes Protokoll vorlegen und an alle Teilnehmer versenden – möglichst noch am gleichen Tag. Darin hält er alle getroffenen Entscheidungen fest, nennt Verantwortliche und Termine, zu denen Entscheidungen umgesetzt sein müssen.

Bewusst streicht das Hamburger Unternehmen den Namen Besprechungsbericht als Synonym für das Protokoll aus dem Sprachjargon; es heißt verbindlicher: Beschlussbericht. „Das zwingt jeden, sich bereits vor der Sitzung Gedanken zu machen, was das Treffen überhaupt bezwecken soll“, sagt Geschäftsführer Heumann. Nur so minimiert sich die Zeit auf den unbequemen Höckern – und bringt Ergebnisse. □

Christian Schlesiger