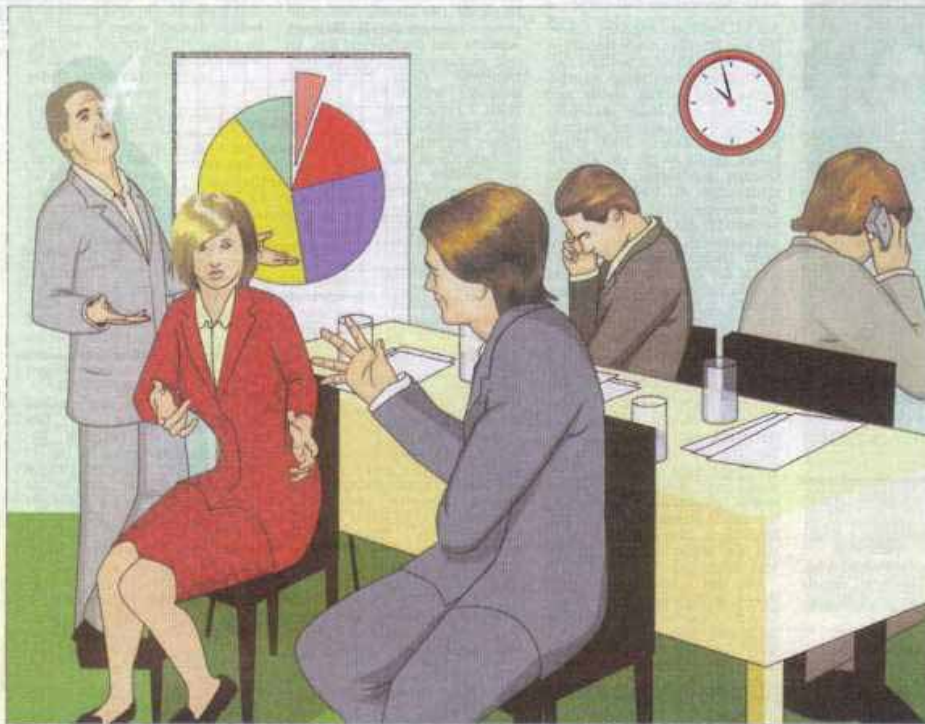


Hamburger Abendblatt vom 1./2. Juli 2006

BESPRECHUNGEN 61 PROZENT DER ANGESTELLTEN UNZUFRIEDEN

Sind Meetings nur Zeitfresser?



Die Kritik: Keine Agenda, kein Ende, kein Ergebnis. Wie man Teamkonferenzen effektiver gestaltet.

Andrea Pawlik

„Nach ihren Meetings zu urteilen, geht es den meisten Unternehmen wirklich gut“, sagt Angelika Behmert – wobei ihr leicht bissiger Unterton nicht zu überhören ist. „Denn sie beschäftigen viele teure Fachleute in richtig langen Besprechungen“, hat die Trainerin und Supervisorin aus Kiel beobachtet. Mit der Ansicht, Meetings seien zu lang und lieferten im Verhältnis zu wenig Ergebnisse, steht sie nicht allein da. Auch eine Online-Umfrage der Software-Firma Mindjet unter 800 leitenden Angestellten zur Meeting-Kultur ihrer Unternehmen kommt zu diesem Ergebnis: 61 Prozent bemängelten, die meisten Meetings seien unproduktiv, wenn nicht sogar ganz unsinnig.

„Eine Agenda fehlt, es wird nichts visualisiert und kein Zeitrahmen festgelegt. Meetings dauern zu lange und ha-

ben kein Ergebnis“, faßt Sabine Niodusch, Inhaberin des gleichnamigen Hamburger Beratungsunternehmens die Gründe für den Meeting-Frust zusammen. Offen Kritik zu äußern, fällt trotzdem schwer. Niodusch: „Wer ausspricht, daß es nicht vorangeht, von dem wird erwartet, daß er Aktivität zeigt – und genau darum tut derjenige es oft nicht.“ Der gefährlichste Stolperstein liegt gleich am Anfang: „Das ist die mangelnde Vorbereitung“, sagt Xenia Hollender, Dozentin und Mitinhaberin von Fromm Managementnot-

Seminare in Hamburg. In der Hälfte der Fälle fehle die Agenda, hat Sabine Niodusch festgestellt. „Man setzt sich zusammen unter dem Motto ‚Da müssen wir jetzt mal etwas machen.‘ Dabei sollte die Tagesordnung 24 Stunden vor Beginn des Meetings verteilt werden. Wenn Informationen fehlen, der hätte so genügend Zeit, sie sich zu besorgen.“ Schon in der Agenda sollte drinstehen, „Das Ziel unseres Meetings ist...“, erklärt Angelika Behmert. Denn je klarer ein Ziel formuliert wird, desto besser fällt auch das Ergebnis

aus. Daß ein Zeitrahmen festgelegt und später eingehalten wird, gehört ebenso dazu. Ein Meeting sollte nicht länger als anderthalb Stunden dauern. Dann läßt die Konzentration nach. Notfalls kann eine Pause neuen Schwung bringen. „Oft sitzen auch die falschen Leute zusammen“, kritisiert Hollender. Dann können keine Beschlüsse getroffen werden, weil diejenigen fehlen, die entscheidende Informationen liefern oder eine Zustimmung geben müßten. Ebenso ungünstig: Zu viele Mitarbeiter sind dabei. „Zum Meeting eingela-

den werden sollten nur diejenigen, die es tatsächlich betrifft“, betont Niodusch. Die anderen würden sich nur langweilen und das Meeting schließlich stören. Während eines Meetings hält man Teilnehmer mit Visualisierungen, etwa auf dem Whiteboard, bei der Stange. „Denn mit dem gesprochenen Wort hole ich nur auditive Menschen ab – und nicht die, die visuelle Reize brauchen“, sagt die Beraterin. Störfaktor sind Vielredner. „Aber die lassen sich ausbremsen“, weiß Angelika Behmert. „Man faßt kurz zusammen, was der Betreffende formuliert hat und fragt dann konkret nach dessen Vorschlag.“ Klugerweise übernehme diese Aufgabe der Meetingleiter. „Denn die anderen fühlen sich nicht so verantwortlich. Sie stöhnen nur und klagen dann über die vertane Zeit.“ Was aber, wenn sich der Leiter selbst zu sehr in den Vordergrund spielt? „Die Teilnehmer sind ihm nicht ausgeliefert“, betont Xenia Hollender. „Wenn der Leiter versucht, die Diskussion zu dominieren, kann auch ein Teilnehmer Kritik üben.“ Daß damit ein Risiko einhergeht – oft ist der Diskussionsleiter ja gleichzeitig Vorgesetzter – sieht sie aber auch.

Uneffektiv wird eine Besprechung, wenn der Chef eigentlich schon vorher weiß, welches Ergebnis er erreichen will. „20 bis 30 Prozent der Besprechungen könnte man sich allein aus diesem Grund schenken“, weiß Behmert. Und nicht nur darum ist die Souveränität des Leiters gefragt. „Er muß sich stets in der Hubschrauber-Perspektive befinden und im Blick haben: Wo sind wir in Bezug auf Ziel?“, erklärt Xenia Hollender.

Sind mehr als fünf Kollegen beteiligt, kann es hilfreich sein, Kommunikationsregeln aufzustellen. „Wenn ein Thema in einem Meeting hochkocht, dort aber keinen Platz hat, kann man es zum Beispiel per ‚Stopp-Taste‘ anhalten und auf ein Extra-Meeting verlagern“, sagt Sabine Niodusch. Man könne auch die Redezeit begrenzen oder bestimmen, daß sich die Leitung abwechseln soll. „Und da wir oft sehr problemorientiert diskutieren, muß auch immer wieder jemand daran erinnern, daß eine Lösung gesucht und nicht gejammert werden soll.“

Basis der Nachbereitung eines Meetings ist das Protokoll, an dessen Ende ein Ergebnis formuliert wird. „Es ist wichtig, präzise zu sein“, hebt Xenia Hollender hervor. „Man darf nicht, das Team wird... schreiben, sondern muß namentlich benennen, wer was bis zu welchem Termin tun soll.“ Die Erfolgskontrolle – wurden die Aufgaben termingerecht erledigt? – bringt ein Meeting schließlich zum runden Abschluß.

SPIELREGELN FÜR BESSERE BESPRECHUNGEN

Gemeinsam aufgestellte Meetingregeln sind vor allem dann sinnvoll, wenn sich ein Team häufiger zu Besprechungen trifft und Abläufe transparent und einheitlich gestalten will. In einigen Unternehmen gehören verbindliche Besprechungsregeln sogar zur Unternehmenskultur. Mitarbeiter hängen sie dann in den Besprechungsräumen und erinnern die Teilnehmer daran, auch in Selbstdisziplin zu üben. Einige Beispiele für Meetingregeln sind:

■ Wir erscheinen pünktlich und vorbereitet zur Besprechung.

■ Unsere Handys bleiben während des Meetings ausgeschaltet. Störungen von außen unterbinden wir.

■ Wir lassen einander ausreden und hören einander zu, denn jeder Beitrag ist wichtig.

■ Wir bringen unsere Gedanken auf den Punkt und halten unsere Beiträge kurz, damit alle zu Wort kommen.

■ Wir diskutieren offen, aber lassen keine persönlichen Angriffe zu.

■ Der Moderator hat die Erlaubnis und die Verpflichtung, darauf

zu achten, daß die Diskussion beim Thema bleibt. Er macht auf Ausschweifungen aufmerksam.

Viele Teams sorgen auf sportlich-annehmende Weise dafür, daß die Spielregeln eingehalten werden. Sie stellen zum Beispiel ein Sparschwein auf den Tisch und legen einen Obolus fest, den jeder Teilnehmer bei bestimmten Regelverstößen in die Teamkasse entrichten muß.

● Quelle: „Besprechungs-Management. Meetings, Sitzungen und Konferenzen effektiv gestalten“ von Jochem Kießling-Sonntag, Cornelsen Verlag (2006): 14,95 Euro.

Hamburger Abendblatt vom 1./2. Juli 2006

Sind Meetings nur Zeitfresser?

Besprechungen: 61 Prozent der Angestellten unzufrieden. Die Kritik: Keine Agenda, kein Ende, kein Ergebnis. Wie man Teamkonferenzen effektiver gestaltet.

Von Andrea Pawlik

"Nach ihren Meetings zu urteilen, geht es den meisten Unternehmen wirklich gut", sagt Angelika Behnert - wobei ihr leicht bissiger Unterton nicht zu überhören ist. "Denn sie beschäftigen viele teure Fachleute in richtig langen Besprechungen", hat die Trainerin und Supervisorin aus Kiel beobachtet. Mit der Ansicht, Meetings seien zu lang und lieferten im Verhältnis zu wenig Ergebnisse, steht sie nicht allein da. Auch eine Online-Umfrage der Software-Firma Mindjet unter 800 leitenden Angestellten zur Meeting-Kultur ihrer Unternehmen kommt zu diesem Ergebnis: 61 Prozent bemängelten, die meisten Meetings seien unproduktiv, wenn nicht sogar ganz umsonst.

"Eine Agenda fehlt, es wird nichts visualisiert und kein Zeitrahmen festgelegt. Meetings dauern zu lange und haben kein Ergebnis", faßt Sabine Niodusch, Inhaberin des gleichnamigen Hamburger Beratungsunternehmens die Gründe für den Meeting-Frust zusammen. Offen Kritik zu äußern, fällt trotzdem schwer. Niodusch: "Wer ausspricht, daß es nicht vorangeht, von dem wird erwartet, daß er Aktivität zeigt - und genau darum tut derjenige es oft nicht."

Der gefährlichste Stolperstein liegt gleich am Anfang: "Das ist die mangelnde Vorbereitung", sagt Xenia Hollunder, Dozentin und Mitinhaberin von Fromm Management-Seminare in Hamburg. In der Hälfte der Fälle fehle die Agenda, hat Sabine Niodusch festgestellt. "Man setzt sich zusammen unter dem Motto ‚Da müssen wir jetzt mal etwas machen‘." Dabei sollte die Tagesordnung 24 Stunden vor Beginn des Meetings verteilt werden. Wem Informationen fehlen, der hätte so genügend Zeit, sie sich zu besorgen. "Schon in der Agenda sollte drinstehen, ‚Das Ziel unseres Meetings ist . . .‘", erklärt Angelika Behnert. Denn je klarer ein Ziel formuliert wird, desto besser fällt auch das Ergebnis aus. Daß ein Zeitrahmen festgelegt und später eingehalten wird, gehört ebenso dazu. Ein Meeting sollte nicht länger als anderthalb Stunden dauern. Dann läßt die Konzentration nach. Notfalls kann eine Pause neuen Schwung bringen.

"Oft sitzen auch die falschen Leute zusammen", kritisiert Hollunder. Dann können keine Beschlüsse getroffen werden, weil diejenigen fehlen, die entscheidende Informationen liefern oder eine Zustimmung geben müßten. Ebenso ungünstig: Zu viele Mitarbeiter sind dabei. "Zum Meeting eingeladen werden sollten nur diejenigen, die es tatsächlich betrifft", betont Niodusch. Die anderen würden sich nur langweilen und das Meeting schließlich stören. Während eines Meetings hält man Teilnehmer mit

Visualisierungen, etwa auf dem Whiteboard, bei der Stange. "Denn mit dem gesprochenen Wort hole ich nur auditive Menschen ab - und nicht die, die visuelle Reize brauchen", sagt die Beraterin.

Störfaktor sind Vielredner. "Aber die lassen sich ausbremsen", weiß Angelika Behnert. "Man faßt kurz zusammen, was der Betreffende formuliert hat und fragt dann konkret nach dessen Vorschlag." Klugerweise übernehme diese Aufgabe der Meetingleiter. "Denn die anderen fühlen sich nicht so verantwortlich. Sie stöhnen nur und klagen dann über die vertane Zeit." Was aber, wenn sich der Leiter selbst zu sehr in den Vordergrund spielt? "Die Teilnehmer sind ihm nicht ausgeliefert", betont Xenia Hollunder. "Wenn der Leiter versucht, die Diskussion zu dominieren, kann auch ein Teilnehmer Kritik üben." Daß damit ein Risiko einhergeht - oft ist der Diskussionsleiter ja gleichzeitig Vorgesetzter - sieht sie aber auch.

Uneffektiv wird eine Besprechung, wenn der Chef eigentlich schon vorher weiß, welches Ergebnis er erreichen will. "20 bis 30 Prozent der Besprechungen könnte man sich allein aus diesem Grund schenken", weiß Behnert. Und nicht nur darum ist die Souveränität des Leiters gefragt: "Er muß sich stets in der Hubschrauber-Perspektive befinden und im Blick haben: Wo sind wir in bezug aufs Ziel?", erklärt Xenia Hollunder.

Sind mehr als fünf Kollegen beteiligt, kann es hilfreich sein, Kommunikationsregeln aufzustellen. "Wenn ein Thema in einem Meeting hochkocht, dort aber keinen Platz hat, kann man es zum Beispiel per ‚Stopp-taste‘ anhalten und auf ein Extra-Meeting vertagen", sagt Sabine Niodusch. Man könne auch die Redezeit begrenzen oder bestimmen, daß sich die Leitung abwechselt. "Und da wir oft sehr problemorientiert diskutieren, muss auch immer wieder jemand daran erinnern, daß eine Lösung gesucht und nicht gejammert werden soll."

Basis der Nachbereitung eines Meetings ist das Protokoll, an dessen Ende ein Ergebnis formuliert wird. "Es ist wichtig, präzise zu sein", hebt Xenia Hollunder hervor. "Man darf nicht ‚das Team wird . . .‘ schreiben, sondern muß namentlich benennen, wer was bis zu welchem Termin tun soll." Die Erfolgskontrolle - wurden die Aufgaben termingerecht erledigt? - bringt ein Meeting schließlich zum runden Abschluß.

erschienen am 1. Juli 2006