

# Mehr aus Meetings machen



Meetings fühlen sich manchmal an wie alte Kaugummis – zäh, nach kurzer Zeit schal im Geschmack und dennoch bisweilen unvermeidbar. Doch es geht auch anders. Wer ein paar einfache Regeln befolgt, kann Meetings als effektives Instrument nutzen, um kollektiv Entscheidungen zu treffen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.

Ist Ihnen in einem Meeting auch schon mal der Gedanke gekommen: „Was mach ich hier eigentlich?“ oder „Was für eine Zeitverschwendung!“, oder waren Sie verleitet, Ihre E-Mails zu checken, Ihre Einkaufsliste durchzugehen oder sich die nächste Urlaubsdestination vorzustellen, anstatt den Ausführungen von Kollegen/-innen oder Vorgesetzten zu folgen? Falls ja – Sie sind damit in bester Gesellschaft. Zu oft sind die Vorbehalte, die gegenüber der populären Form der betrieblichen Zusammenkunft gehegt werden, leider begründet. Denn dass Meetings oft Zeitfresser, nicht immer produktiv und manchmal schlicht unnötig sind, ist oft ein Faktum. „Dabeisitzen ist alles“, so zugespitzt bringt es der Züricher „Tagesanzeiger“ in einer Headline zu dem Thema auf den Punkt.

## Zu viele Meetings, zu viele Personen

Einen großen Anteil unserer Arbeitszeit verbringen wir in Meetings. Dabei gilt: je höher die Position, desto mehr Stunden gehen für Besprechungen drauf. Dass ebendann die eigentliche Arbeit liegen bleibt, ist selbstredend. **Für ein Unternehmen kann das in Summe immense Dimensionen annehmen, wenn man die Zeit aller Mitarbeiter/-innen aufsummiert.** So zeigt eine Studie der Managementberatung Bain & Company: 15% der kollektiven Zeit in Unternehmen entfällt auf Meetings. Seit 2008 steigt diese Zahl kontinuierlich. Stellt man dem die Ergebnisse einer in der „Financial Post“ zitierten Studie gegenüber, bei der die befragten Führungskräfte mehr als 30% der Zeit, die sie in Meetings verbringen, für Verschwendung halten, muss man vermuten: hier wird nicht gerade zimperlich mit Ressourcen umgegangen. Mag. Susanne Schwanzer, Coach für Unternehmen und Führungskräfte: „Es wird an dieser Stelle wirklich viel Zeit – und damit Geld – verschwendet.“ Dabei wären Meetings

oft gar nicht nötig. Viele finden aus den falschen Gründen oder mit den falschen Personen statt. Dieser Meinung ist auch Dr. Christian G. Majer, systemischer Berater und Coach. Die Herausforderung daher: **„Nur so viele Meetings wie nötig, mit so wenigen Menschen wie möglich“**, so der Experte.

## Häufige Stolpersteine

Warum sind Meetings eigentlich oft so unproduktiv? Nach Majer sind es zunächst die folgenden Aspekte, die einem produktiven Meeting im Wege stehen: **Eine fehlende Agenda oder dass der Zweck und in der Folge auch die Zielsetzung des Meetings im Vorfeld nicht ausreichend geklärt wurden. Ein Versäumnis, das sich rächt.** Denn „die Zeit, die man im Vorfeld nicht aufwendet, um Agenda und Ziele abzustimmen, ‚versitzt‘ man dann in Meetings, in denen lang im Kreis diskutiert wird und die keine greifbaren Ergebnisse hervorbringen“, so Expertin Schwanzer. Weitere Punkte, die laut Majer oft nicht beachtet werden: Es gibt keine Spielregeln zur Vorgehensweise, es wurde nicht festgelegt, wie entschieden werden soll bzw. was überhaupt entschieden werden darf, und es wird während des Meetings nicht geklärt, ob es um Information, Diskussionsbedarf oder das Herbeiführen einer Entscheidung geht. Zudem wird das Sichtbarmachen von Ergebnissen und Zwischenergebnissen oft vernachlässigt. Dass das Potenzial von Besprechungen durch solche Fehler unterwandert wird, ist laut Schwanzer, selbst eine erfahrene Moderatorin, sehr schade. **„Meetings sind im Kern ein sehr machtvoll Instrument. Sie bieten die Chance, Dinge rasch zu klären, abzuwägen und zu entscheiden“**, so die Expertin. Auch Majer weist auf die Vorteile hin: „In überschaubarer Zeit können mit allen relevanten Beteiligten Lösungen erarbeitet, Entscheidungen getroffen und eine gemeinsame Sichtweise erzielt werden.“

## Vom Zeitfresser zum effizienten Tool

Die Kunst liegt darin, Meetings effizient zu gestalten. Die Arbeit dafür beginnt auf jeden Fall schon im Vorfeld: **„Eine gute Vorbereitung ist das halbe Meeting!“**, betont Majer. Neben der Erstellung von Agenda und Definition des Ziels muss den Eingeladenen die Bedeutung des Meetings kommuniziert werden. Zu klären ist außerdem, ob vorab schon Infomaterial zur Verfügung gestellt werden muss. Keinesfalls unterschätzt werden darf die Rolle des Meeting-Leiters. Dieser hat laut Majer Managementverantwortung: „Er ist für die effektive Zielerreichung verantwortlich und muss dafür sorgen, dass mit den Ressourcen – also der Zeit der beteiligten Personen – möglichst schonend umgegangen wird.“ Hier kommen entsprechende Fertigkeiten ins Spiel. **Denn „für die Abwicklung von effizienten und wirksamen Meetings sind Moderationskompetenzen unabdingbar“, erklärt der Experte. Gefragt sind dabei Skills, die von Konfliktmanagement über Präsentationstechniken bis hin zur Menschenkenntnis reichen.** Wer außerdem zu Beginn des Meetings schon klare Regeln aufstellt, hat währenddessen mehr Zeit für das Wesentliche. Schwanzer: „Mein Credo: Erst Spielregeln, dann kann man umso länger und leichter die eigentlichen Spielzüge besprechen.“



© Fritz Salek

**Dr. Christian G. Majer** ist Leiter des majer-rejam Performance Institute, systemischer Berater, Coach und Trainer im WIFI Management Forum.

<http://www.majer-rejam.com>



© Gerhard Hahn

**Mag. Susanne Schwanzer, MSc,** ist Geschäftsführerin von weichenstellen – Organisationsberatung und Trainerin im WIFI Management Forum.

Sie moderiert Change-Prozesse und coacht Führungskräfte sowie deren Teams. <http://www.weichenstellen.com>

11.10.2016

Projektmeetings leiten und moderieren



Info und Anmeldung:

[www.wifiwien.at/24312016](http://www.wifiwien.at/24312016).