

## Effektive Meetings

### Meetings strukturiert vorbereiten und durchführen

Bei einer Umfrage bei 635 leitenden Mitarbeitern über alle Branchen hinweg wurden folgende Kritikpunkte als die Wesentlichsten bei Meetings und Konferenzen identifiziert:

- 83% Abkommen vom Thema
- 77% Schlechte Vorbereitung
- 74% Fragwürdige Effektivität
- 68% Zu wenig Aufmerksamkeit seitens der Teilnehmer
- 62% Zu lange, vom Thema abschweifende Wortmeldungen
- 60% Besprechungsdauer
- 51% Unzureichende Mitarbeit der Teilnehmer

Die meisten dieser Faktoren können Sie jedoch in den Griff bekommen, wenn Sie zum einen Ihre Meetings effizient vorbereiten und anschließend strukturiert steuern.

### *Schluß mit dem Besprechungsunwesen!*

Nachfolgend haben wir die wesentlichen Problemfelder für Sie mit konkreten Tips zur Abhilfe aufgelistet:

#### *Besprechungen finden zu häufig statt oder dauern zu lange*

- Prüfen Sie immer, ob ein Meeting tatsächlich notwendig ist, oder ob Sie nicht auf andere Möglichkeiten der Information zurückgreifen können.
- Sagen Sie ein regelmäßiges Meeting ab, wenn es nichts zu besprechen gibt!
- Führen Sie keine Meetings mit "open end" durch. Nach Parkinson "braucht eine Aufgabe soviel Zeit zur Erledigung, wie man ihr zur Verfügung stellt"!
- Begrenzen Sie Informationsbesprechungen auf maximal 45 Minuten und Entscheidungsmeetings auf maximal 3 Stunden.

#### *Besprechungen sind schlecht organisiert*

- Organisieren Sie Ihr Meeting anhand einer Checkliste. Je besser Sie das

Meeting organisieren, umso weniger Zeit verschwenden Sie letztlich.

### *In Besprechungen gibt es kaum Offenheit*

- Legen Sie zu Beginn des Meetings Spielregeln fest, die eine möglichst große Offenheit der Teilnehmer ermöglichen. Letztlich müssen Sie zuerst Vertrauen schaffen, bevor Sie mit Offenheit rechnen können. Vereinbaren Sie ggf. Vertraulichkeit über alle Diskussionen mit Ausnahme des Aktionsplans.

### *Es wird am Thema vorbei diskutiert / Festhaken an Nebensächlichkeiten*

- Achten Sie permanent auf die Einhaltung der Agenda und steuern Sie geschickt und zielorientiert die Beiträge. Strukturieren Sie Ihre Agenda!
- Bei einer klaren Zielsetzung können Sie die Teilnehmer immer wieder auf diese zurückführen. Machen Sie den Teilnehmern geschickt bewußt, wie unbedeutend die entsprechenden Beiträge sind, ohne daß Sie dies direkt ansprechen!

### *Besprechungen dienen der Profilierung Einzelner oder einzelne reden zu lange*

- Informieren Sie sich vor dem Meeting oder der Konferenz über derartige "Spezialisten" und überlegen Sie, wie Sie diese zielgerichtet in das Meeting einbinden können.
- Unterbrechen Sie Dauerredner geschickt und höflich, aber bestimmt!
- Vereinbaren Sie ggf. mit den Teilnehmern Redezeitbegrenzungen.

### *Beschlüsse werden nicht umgesetzt*

- Reduzieren Sie die Anzahl der Maßnahmen in den Aktionsplänen. Alles, was sich nicht innerhalb der nächsten 72 Stunden umsetzen oder starten läßt, hat eine Chance von 99%, daß es nie umgesetzt wird!
- Verpflichten Sie die entsprechenden Personen mit Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung die Aktivität erfolgreich zu erledigen.

### *Einzelne sind unpünktlich*

- Beginnen Sie immer pünktlich zur angekündigten Zeit und geben Sie niemals

“Zuspätkommern” eine Zusammenfassung des bisher Gesagten. Warum sollten denn diese Personen in Zukunft pünktlich sein, wenn sie bei Ihren Meetings grundsätzlich 15 Minuten länger am Arbeitsplatz sein können, da sie ja nichts verpassen und auch noch eine Zusammenfassung bekommen?

- Kommen Sie schnell “zum Punkt” und begrenzen Sie das “Warming-up” auf die absolut notwendige Zeit.

### *Die Teilnehmer / die Leitung sind/ist unzureichend vorbereitet*

- Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für die Vorbereitung und seien Sie Vorbild.
- Ggf. sollten Sie bei Teilnehmern, die wiederholt unvorbereitet zum Meeting kommen, ein Kritikgespräch führen oder Ihre Hilfe bei der Selbstorganisation anbieten.

### *Die Ziele sind unklar*

- Teilen Sie zu Beginn des Meetings oder der Konferenz den Anwesenden mit, warum diese bei diesem Meeting gebraucht werden und was gemeinsam erreicht werden soll. Nur dann können Sie “steuern” – denn: “Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.” (Seneca).

### *Die Teilnehmer haben einen unterschiedlichen Informationsstand*

- Geben Sie wo immer möglich vor dem Meeting die wesentlichen Informationen an die Teilnehmer.
- Tischvorlagen von mehr als 3 Seiten werden nicht gelesen!
- Fassen Sie zu Beginn des Meetings kurz die Ausgangssituation zusammen und geben Sie aktuelle Informationen weiter.

### *Durchführung versteckter Machtkämpfe*

- Informieren Sie sich vorher darüber, inwieweit es zu Machtkämpfen oder der Festlegung einer Hackordnung kommen könnte. Beachten Sie, daß immer zuerst die Rollenverteilung stattgefunden haben muß, bevor sachlich gearbeitet werden kann (vgl. hierzu den Abschnitt “Gruppendynamik”).
- Führen Sie das Meeting ggf. straff-autoritär und unterbinden Sie so gruppendynamische Prozesse.