

Meetings wirksam machen

Wir verbringen immer mehr Arbeitszeit in immer mehr Meetings – gerade als Führungskräfte. Folglich sollten wir ein vitales Interesse an deren Wirksamkeit und Effizienz haben. Aber wie ist es tatsächlich um die Ergebnisse bestellt, die wir mit unseren Meetings erzielen? Bestimmen wir die Ziele unserer Meetings im Vorfeld? Entscheiden wir bewusst, dass ein Meeting der beste Weg ist, um diese Ziele zu erreichen? Planen wir unsere Meetings sorgfältig und bereiten uns selber gewissenhaft auf deren Moderation vor? Leiten wir unsere Meetings konzentriert und machen Sie zu einem Hort der Produktivität? Stellen wir sicher, dass die Ergebnisse unserer Meetings es auch in die Umsetzung schaffen?

Um Meetings wirksam zu machen, also so zu gestalten, dass sie nachhaltige Ergebnisse erzielen, gilt es lediglich einige Grundsätze zu beachten und einige bewährte Techniken einzusetzen. Welche das sind, lesen Sie in diesem Beitrag.

Wie immer wird im Sinne der Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind aber stets alle Geschlechter mit angesprochen.

Ein (erschreckendes) Beispiel

Montag: Als Projektleiter in einem Reorganisationsprogramm erhalte ich vom Programm-Manager einen Anruf, ob ich am Mittwoch verfügbar sei für eine Besprechung der Projektleiter. Ich sage zu.

Dienstag: Es liegt noch keine Agenda für die Besprechung vor. Vorsorglich erstelle ich einen Statusbericht zu meinem Projekt.

Mittwoch

9:30 Uhr: Telefonische Anfrage, ob 14:00 Uhr als Besprechungsbeginn für mich in Ordnung sei. Was wäre eigentlich, wenn ich jetzt „Nein“ sage?

13:00 Uhr: Die Projektleiter versammeln sich zum gemeinsamen Mittagessen,

13:45 Uhr: Die übrigen Kollegen entschließen sie sich zu einem abschließenden Kaffee. Ich breche auf und hole meine Unterlagen für das Meeting.

14:00 Uhr: Ich stehe vor einem verschlossenen Besprechungsraum.

14:10 Uhr: Die Kollegen treffen ein. Kurze Irritation: Niemand hat einen Schlüssel.

14:20 Uhr: Der Hausmeister öffnet den Besprechungsraum.

14:30 Uhr: Die Laptops sind hochgefahren, aber der Beamer funktioniert nicht. Der herbeigerufene Haustechniker experimentiert einige Zeit, holt dann ein Ersatzgerät.

15:00 Uhr: Die Besprechung beginnt mit einem informellen Bericht zu einigen ganz neuen, aber noch nicht spruchreifen Überlegungen zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Eine intensive Diskussion schließt sich an, obwohl das Thema allenfalls mittelbaren Bezug zum Reorganisationsprogramm hat.

16:15 Uhr: Der Programmleiter bricht die Diskussion ab und leitet über auf die Berichte der Projektleiter.

16:30 Uhr: Zwei der sechs Teilnehmer müssen aufbrechen, um ihren Flug nicht zu verpassen. Die Sitzung wird abgebrochen.

Sie denken jetzt vermutlich: Das hat er erfunden. Aber ich versichere Ihnen: Nichts an dieser Schilderung ist erfunden. Es ist noch nicht einmal irgendetwas übertrieben. Es hat sich wirklich genau so zugetragen. Ich muss aber zugeben: es ist leider nicht der einzige, aber sicher der extremste Fall von eklatantem Versagen im Management einer Sitzung. Die Ereignisse liegen inzwischen mehr als 10 Jahre zurück. Sie haben sich gleichwohl ins Gedächtnis eingebrannt.

Meetings nehmen einen immer größeren Anteil unserer Arbeitszeit ein. Das spricht an sich schon dafür, sie gewissenhaft zu managen, insbesondere darauf zu achten, dass die mit dem Meeting verfolgten Ziele erreicht werden, dass Ergebnisse erzielt werden.

Es gibt aber noch einen weiteren Grund: In kaum einer anderen Situation manifestiert sich die Kompetenz einer Führungskraft so deutlich, und vor allem so offensichtlich für alle Beteiligten, wie bei der Moderation eines Meetings. Manager, die nicht größten Wert legen auf die Wirksamkeit ihrer Sitzungsführung, verspielen innerhalb kürzester Zeit das Vertrauen und die Wertschätzung ihrer Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzten. Das vorangegangene Beispiel illustriert das sehr eindringlich.

Der Zweck des Meetings sind die Ergebnisse

Ob es sich um eine Teambesprechung, ein Abteilungs-Meeting oder eine Vorstandssitzung handelt, ist dabei zweitrangig. Ein Meeting hat immer den Zweck, Ergebnisse zu erzielen. Die grundlegende Herangehensweise, das „Handwerkszeug“, um diesen Zweck zu erfüllen, ist immer gleich. Das gilt auch unabhängig davon, ob das Meeting mit physischer Präsenz vor Ort oder virtuell bspw. per Videokonferenz durchgeführt wird. Um genau diese grundlegenden Prinzipien wirksamen Sitzungsmanagements geht es in diesem Beitrag. Sie gelten in einer Video- oder Telefonkonferenz genauso, stellen nur noch höhere Anforderungen an den Moderator. Diese speziellen Herausforderungen bei virtuellen Meetings sollen Gegenstand eines weiteren, späteren Beitrags sein.

Es gibt sie, die Toolbox für erfolgreiche Meetings

Was ist nun der Inhalt des Werkzeugkastens für Meetings, die tatsächlich Ergebnisse erzielen? Dies sind:

- ! Vorbereitung
- ! Konzentration
- ! Sorgfalt
- ! Ergebnisorientierung



Wie Sie die Zahl Ihrer Meetings um die Hälfte reduzieren

Bevor Sie überhaupt in die Planung eines Meetings einsteigen, stellen Sie sich zunächst die Frage: „Welches Ziel will ich erreichen?“ Daran schließt sich unmittelbar die Frage an: „Mit welchem Instrument kann ich dieses Ergebnis *bestmöglich* erreichen?“ Meetings sind hier eine Option, allerdings eine unter vielen. Wollen Sie Ihre Mitarbeiter über einen Sachverhalt informieren? Das lässt sich vermutlich mit einem Bericht oder einem Podcast effizienter bewerkstelligen. Geht es darum, ein Problem zu diskutieren und eine von Allen getragene Vorgehensweise zu entwickeln? Dann ist ein Meeting aller Wahrscheinlichkeit nach das richtige Mittel. Mit dem gründlichen Durchdenken der beiden Ausgangsfragen und ihrer gewissenhaften Beantwortung reduzieren Sie voraussichtlich die Zahl der von Ihnen einberufenen Meetings und den damit einhergehenden Zeitaufwand um mindestens 50%.

Auch beim Meeting liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Vorbereitung.

Wenn Sie zu dem Ergebnis kommen, dass ein Meeting der beste Weg ist, um Ihre Zielsetzung effizient und wirksam zu realisieren, planen Sie dieses Meeting mit größter Sorgfalt.



1. Entwickeln Sie eine Agenda

Brechen Sie Ihr Gesamtziel für das Meeting in Unterziele herunter. Nutzen Sie diese Unterziele als Struktur für die Agenda. Legen Sie auf dieser Grundlage Tagesordnungspunkte fest.

Definieren Sie für jeden Tagesordnungspunkt, welches Ergebnis an seinem Ende stehen soll. Ergebnisse können bspw. die Meinungsbildung zu einem Sachverhalt, das Erarbeiten einer Lösung oder das Treffen einer Entscheidung sein.

Legen Sie für jeden Tagesordnungspunkt einen Verantwortlichen fest, der zu diesem Punkt vorträgt, moderiert etc.

Schätzen Sie für jeden Tagesordnungspunkt die erforderliche Dauer und legen Sie einen Anfangs- und einen Endzeitpunkt fest. Legen Sie den Ort, das Datum und den Zeitpunkt für Beginn und Ende der Sitzung fest. Planen Sie im Verlauf des Meetings ausreichende Pausenzeiten ein. Die Moderation eines wirksamen Meetings ist harte Arbeit – gerade für Sie als Moderator. Sie sollten also zwischenzeitlich einmal durchatmen können.

Meetings sind Ort und Mittel der Ergebniserzielung für die Führungskraft. Sie sind keine gesellschaftlichen Anlässe oder Plauderrunden. Ihre Aufgabe als Moderator besteht darin, das sicherzustellen. Das soll ausdrücklich nicht heißen, dass Meetings nicht auch Gelegenheit bieten sollen zu zwanglosem Gedankenaustausch und persönlichen Gesprächen. Aber eben nicht im Meeting sondern davor, danach und in den Pausen. Deshalb sind Pausen umso wichtiger, je konsequenter Sie in Ihrer Moderation auf diszipliniertes Arbeiten und das Erzielen von Ergebnissen achten.

Das mag vielleicht streng oder altmodisch klingen. Die konsequente Trennung zwischen „room for social interaction“ (der extrem wichtig ist, das sei hier ausdrücklich betont!!!) und konzentriertem Arbeiten, macht aber letztlich den Unterschied aus zwischen einem „netten Beisammensein“ und einem erfolgreichen Meeting mit verwertbaren Ergebnissen. Probieren Sie es aus!

2. Erstellen Sie die nötigen Unterlagen

Überlegen Sie für jeden Tagesordnungspunkt Ihrer Agenda, welche Unterlagen die Teilnehmer benötigen. Erstellen Sie diese Unterlagen oder stellen Sie sie zusammen. Gegebenenfalls können auch die Verantwortlichen Unterlagen erstellen, die für den jeweiligen Tagesordnungspunkt verwendet werden.

Entscheiden Sie, welche Unterlagen Sie **wann** verteilen:

- ! Versand mit der Einladung und Agenda – Die Teilnehmer benötigen ausreichend Zeit, um sich gründlich in die Thematik einzuarbeiten
- ! Versand kurz vor dem Meeting – Die Teilnehmer sollten die Informationen vor dem Meeting gesichtet haben
- ! Verteilung als Tischvorlage im Meeting – Die Teilnehmer benötigen die Unterlage im Meeting, müssen sich aber nicht vorher einarbeiten
- ! Verteilung nach der Sitzung – Die Teilnehmer benötigen die Unterlagen im Nachgang bspw. für die Umsetzung von Beschlüssen

Falls die Teilnehmer Dokumente für die Sitzung vorbereiten müssen, zum Beispiel Statusberichte, strukturieren Sie diese soweit wie möglich vor und versenden Sie mit der Einladung eine Mustervorlage (Template). Einheitliche Strukturen in der Darstellung erleichtern, das Vorgestellte nachzuvollziehen und Vergleiche anzustellen.



Lassen Sie sich vorzubereitende Unterlagen vorab zusenden. So können Sie eine erste Qualitätssicherung vornehmen. Außerdem erleichtert das Ihre eigene Vorbereitung auf das Meeting. Möglicherweise erkennen Sie, dass Änderungen in der Abfolge der Präsentierenden sinnvoll erscheinen. Das darf aber nicht zu einem kompletten „Umkrempeln“ der Agenda führen. Es sollte sich ausschließlich um kleinere Anpassungen handeln.

Sämtliche Unterlagen vor dem Meeting zusammenzustellen, erleichtert Ihnen die Moderation. Sie können sicher sein, dass alles vorhanden ist. Wenn Sie von *einem* Laptop aus präsentieren, reduzieren Sie Rüst- und Leerlaufzeiten sowie das Risiko technischer Komplikationen.

3. Berücksichtigen Sie den zeitlichen Vorlauf

Versenden Sie Agenda und Einladung zusammen mit den Unterlagen zur Vorbereitung mit ausreichendem zeitlichem Vorlauf, damit die Teilnehmer Zeit für die Vorbereitung haben. Berücksichtigen Sie diese Vorlaufzeiten bei Ihrer eigenen zeitlichen Disposition für Planung und Organisation des Meetings. Beginnen Sie rechtzeitig!

4. Machen Sie sich mit den Gegebenheiten vor Ort vertraut

Schauen Sie sich vor Beginn des Meetings den Besprechungsraum an. Vergewissern Sie sich, dass alle technischen Einrichtungen (PC, Beamer, Lautsprecheranlage, Beleuchtung, Verdunkelung, etc.) einwandfrei funktionieren und dass Sie mit deren Bedienung vertraut sind. Legen Sie -wenn nötig mit Hilfe von Namensschildern- eine Sitzordnung fest. Verteilen Sie Tischvorlagen oder legen Sie diese zur Verteilung griffbereit. Richten Sie Ihren Arbeitsplatz für die Moderation ein.

Das Meeting geistig vorwegnehmen

Je sorgfältiger Sie den Verlauf des Meetings gedanklich durchspielen, umso höher die Wahrscheinlichkeit, dass das eigentliche Meeting effizient und mit den angestrebten Ergebnissen „durchläuft“. Während die Vorbereitung eines Meetings Sorgfalt und ausreichende zeitliche Ressourcen verlangt, ist seine Moderation harte Arbeit, die vor allem höchste Konzentration erfordert.



Konzentrieren Sie sich auf Ihre Rolle als Moderator

Wenn Sie Ihre Aufgabe als Moderator gewissenhaft wahrnehmen wollen, werden Sie kaum aktiv an der Diskussion teilnehmen können. Falls Sie es trotzdem versuchen, werden Sie aller Voraussicht nach weder als „Teilnehmer“ noch als „Moderator“ herausragende Ergebnisse erzielen.

Darüber hinaus gibt es Aufgaben, die Sie als Moderator unbedingt delegieren sollten. Hierzu zählt zuallererst das Erstellen eines Protokolls. Ein Protokoll ist unverzichtbar. In den allermeisten Fällen ist ein Ergebnisprotokoll nicht nur vollkommen ausreichend, sondern es ist auch das wirksamste Werkzeug, um im Nachgang die Umsetzung der Ergebnisse aus dem Meeting nachzuverfolgen.

Das Protokoll ist ein Führungsinstrument

Das Protokoll definiert ultimativ die Ergebnisse des Meetings. Es dient zur Information veränderter Teilnehmer und derjenigen, die nicht am Meeting teilnehmen, aber über seine Ergebnisse informiert sein müssen. Im Protokoll werden die Arbeitsaufträge formuliert, die sich aus dem Meeting ergeben, die Termine und Verantwortlichkeiten festgehalten. Als Moderator sollten Sie regelmäßig und bedarfsgerecht Zwischenstände zusammenfassen und für das Protokoll formulieren.

Falls Sie während des Meetings mit umfangreichen Präsentationen arbeiten, sollte sich jemand um die Technik kümmern. Eine solche Unterstützung erleichtert es Ihnen, sich auf das Erreichen Ihrer Ziele zu konzentrieren.

Ein Timekeeper, der auf das Einhalten der Zeiten für die einzelnen Tagesordnungspunkte achtet, und Ihnen zuvor verabredete Signale gibt, wird Ihre Effektivität als Moderator weiter steigern.

Der Moderator denkt und lenkt

Steuern Sie die Diskussion und den Verlauf des Meetings. Achten Sie auf die Ausgewogenheit der Beiträge und die Redeanteile. Wer meldet sich zu Wort? Sind die Beiträge eher positiv, befürwortend, konstruktiv oder eher negativ, ablehnend, destruktiv? Welche Formulierungen werden verwendet. Achten Sie auf Schlüsselwörter, die Ihnen anzeigen, wohin sich die Entscheidungsfindung bewegt. Wer sind die Befürworter, wer zieht mit, wer ist dagegen, wer sind die aktiven Sponsoren?

Es empfiehlt sich, das Meeting offiziell zu eröffnen und am Ende offiziell zu schließen. Nehmen Sie beide Vorgänge ins Protokoll auf. Das klingt auf den ersten Blick formalistisch. Letztlich unterstreichen Sie damit, dass Sie das Meeting ernst nehmen und deshalb mit der gebotenen Sorgfalt handeln. Stellen Sie auch die Anwesenheit fest und halten Sie sie im Protokoll fest.

Während der Vorbereitung haben Sie Ihre Agenda zeitlich so geplant, dass Sie die Sitzung auf jeden Fall innerhalb der vorgesehenen Zeit schließen können. Wenn Sie 15 Minuten vor der geplanten Zeit fertig sind, wird Sie jeder Teilnehmer lieben. Überziehen Sie 5 Minuten gefährden Ihre Wertschätzung und das Vertrauen, das Ihre Leute in Sie setzen.



Nach dem Meeting ist vor der Umsetzung

Versenden Sie das Protokoll möglichst zeitnah nach dem Meeting. Adressaten sind zunächst die Teilnehmer des Meetings. Darüber hinaus diejenigen, die von den Ergebnissen betroffen sind, die darüber informiert sein müssen, und diejenigen, für die sich Arbeitsaufträge ergeben.

Mit dem Ende des Meetings beginnt jene Phase, die letztlich über seine Wirksamkeit und damit seinen Erfolg entscheidet. Es geht jetzt darum nachzuerfolgen, dass die Beschlüsse aus dem Meeting auch tatsächlich umgesetzt werden. Dass die Arbeitsaufträge auch tatsächlich abgearbeitet werden. Dass der Schritt von der Willensbekundung zur Handlung vollzogen wird, der Schritt vom Wollen zum Können.

Die Leitung eines Meetings ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit seines Moderators, weil hier die Wirkungen des Führungsverhaltens unmittelbar sichtbar werden. Meetings haben aufgrund ihres zeitlichen Anteils am Arbeitsvolumen (insb. von Führungskräften) eine immense Bedeutung für die Produktivität unserer Kopfarbeiter und damit für die Produktivität unserer Organisationen. Beide Aspekte darf die gewissenhafte Führungskraft nicht dem Zufall überlassen. Sie muss sie aktiv gestalten.

Autor:

Dario Schuler ist Partner von KHRC. Sie erreichen ihn unter dario.schuler@khrc.de

