

## Freiräume für strategische Überlegungen – woher nehmen?

Je näher der Jahreswechsel rückte umso deutlicher wurde vielen bewusst, dass sie sich nicht ausreichend um das Entwickeln einer mittel- oder sogar langfristigen Strategie gekümmert haben. Keine Frage, dass niemand die Hände in den Schoß gelegt hat. Jeder ist heutzutage voll eingespannt und ausreichend damit beschäftigt, das aktuelle Tagesgeschäft abzuarbeiten. Keine Frage, dass der Kunde immer höchste Priorität haben sollte – keine Frage aber auch, dass erhebliche Risiken damit verbunden sind, wenn die strategische Ausrichtung nicht stimmt. Einen Negativtrend umzudrehen ist weitaus schwieriger als frühzeitig gegenzusteuern.

Wo können Unternehmen die Ressourcen freisetzen, um neben der Konzentration auf das Tagesgeschäft genügend Energie für den Blick in die Zukunft und die daraus abzuleitenden richtigen Konsequenzen zu fokussieren?

Ein noch immer faszinierend ergiebiger Ansatz ist beispielsweise das Optimieren von Meetings und Besprechungen. Eine aktuelle Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung hat wieder einmal bestätigt: die meisten Befragten waren sich einig, dass für viele Meetings noch immer die provozierende Beschreibung gilt: ‚Ein Meeting ist, wenn zu viele hineingehen und zu wenig herauskommt.‘

Die Befragung konzentrierte sich auf fünf Erfolgskriterien:  
Inhalt, Ablauf, Atmosphäre, Ergebnisse und Umsetzung getroffener Vereinbarungen

Was schnitt in der Befragung wohl am besten ab? Als eindeutiger Sieger mit überwiegend guten bis sogar sehr guten Bewertungen liegt die Atmosphäre von Meetings auf dem ersten Platz. Damit ist eine wichtige Grundlage geschaffen. Dies allerdings nur unter der Voraussetzung, dass diese Bewertungen nicht auf einer falsch verstandenen Harmoniekultur resultieren. Gut ein Drittel der guten Bewertungen hat den Hintergrund, dass die vordergründig gute Atmosphäre auch damit zu tun hat, dass notwendige kritische Auseinandersetzungen vermieden werden.

Am Ende der Skala findet sich mit deutlichem Abstand zum Mittelfeld die Umsetzung getroffener Vereinbarungen. Umso bedenklicher wird diese Erkenntnis, wenn man bedenkt, dass das beste Ergebnis absolut wertlos wird, wenn nicht im Anschluss an ein Meeting die zu einzelnen Tagesordnungspunkten notwendigen Umsetzungsschritte konsequent gegangen werden. Auf den Punkt gebracht: die Zeit für das Meeting war dann keine Investition sondern eine reine Verschwendung. Die Gründe hierfür liegen hauptsächlich in drei Bereichen: Vereinbarungen sind unklar, Vereinbarungen basieren auf einer zu optimistischen Einschätzung der eigenen Möglichkeiten und Vereinbarungen sind keine Vereinbarungen sondern Anweisungen.

Die Aspekte Inhalt, Ablauf und Ergebnisse liegen in der Bewertung im Mittelfeld, das heißt zwischen befriedigen und gut. Auch hier sehen die Befragten deutliche Optimierungspotenziale. Meetings werden immer wieder als unstrukturiert beschrieben; auch ein konsequentes Zeitmanagement im Meeting fehlt überwiegend.

# implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Januar 2006

Diskussionen bewegen sich teilweise zu weit vom Thema weg, insbesondere wird häufig reklamiert, dass manchmal Themen diskutiert werden, die „durch“ sind, das heißt zu denen kein Gestaltungs- oder Entscheidungsspielraum mehr besteht. Bei der Qualität der erzielten Ergebnisse liegen die Verbesserungspotenziale in erster Linie in der Klarheit und Eindeutigkeit und teilweise in der Dokumentation der Ergebnisse.

Hier für Sie in komprimierter Form die aus der Befragung abgeleiteten Tipps und Hinweise:

- Sorgen Sie für klare Ziele: sowohl für das Meeting insgesamt als auch für die einzelnen Tagesordnungspunkte
- Die auf Flipchart festgehaltenen Ziele helfen bei der Strukturierung und Lenkung eines Meetings
- Ein „Zeitmanager“ sollte auf das Einhalten der zu Beginn vereinbarten Zeiträume pro TOP achten
- Vereinbaren Sie Regeln, durch die höhere Effektivität erreicht wird. Wenn beispielsweise als Regel gilt, dass Schweigen Zustimmung ersetzt, muss nicht jeder seine Meinung explizit äußern
- Halten Sie den Verlauf von Diskussionen für alle sichtbar zumindest in den Kernaussagen fest, zum Beispiel auf Flipchart oder als Text der über dem Beamer sichtbar ist
- Sorgen Sie für eine klare Struktur; trennen Sie insbesondere beim Brainstorming das Sammeln von Ideen strikt vom Bewerten der gefundenen Ideen
- Vereinbaren Sie ggf. Redezeitbegrenzungen – insbesondere wenn Sie es mit sehr „wortgewaltigen“ Beteiligten zu tun haben
- Nehmen Sie am Ende eines Meetings fünf Minuten Zeit für eine strukturierte Manöverkritik – und lassen Sie der Manöverkritik auch Taten folgen, indem Sie beim nächsten Meeting die vorgeschlagenen Verbesserungen konsequent umsetzen

Eine besondere Variante des Meetings zur Problemlösung stellt das 20-Minuten-Power-Meeting dar. Sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungssektor und nicht zuletzt im öffentlichen Dienst hat sich nachgewiesenermaßen dieses Instrument als überaus wirkungsvoll und effektiv erwiesen.

Wenn Sie mehr dazu wissen möchten: rufen Sie gerne an – ein Anruf verbindet – oder schicken Sie uns eine Email.



Heinz-Jürgen Herzlieb  
implus Training & Beratung  
Breslauer Straße 10A  
63843 Niedernberg  
Tel: 06028 2848  
Fax: 06028 996067  
E-Mail: [hj.herzlieb@implus.de](mailto:hj.herzlieb@implus.de)  
[www.implus.de/herzlieb](http://www.implus.de/herzlieb)