

## **Besprechungen und Meetings – effektives Instrument oder Energiefresser?**

Seit Jahren sind Seminare zum Thema „Besprechungen oder Meetings“ leider fester Bestandteil firmeninterner und -externer Bildungsprogramme. Ist deshalb davon auszugehen, dass Meetings heutzutage generell professionell und wirkungsvoll ablaufen? Schließlich steigt offensichtlich die Anzahl von Besprechungen und damit der Zeitaufwand für die Teilnahme an Meetings permanent an. Eine logische Folge der heutigen Arbeitssituation: schneller Informationsaustausch wird zunehmend zum Wettbewerbsfaktor, neben dem Tagesgeschäft sind Projekte abzuwickeln, die Führungsspanne wird größer – Zeit für Einzelgespräche ist kaum vorhanden.

Bei einem erfolgreichen Automobilzulieferer gibt es einmal wöchentlich ein Meeting des aus 8 Personen bestehenden Leitungskreises. Etwa zwei Stunden werden investiert, um aktuelle Informationen auszutauschen, konkret aufgetretene Probleme anzusprechen und den Fortschritt von komplexeren Aufgaben und längerfristig angelegten Projekten zu reflektieren. Mit hoher Disziplin arbeitet sich die Führungsmannschaft gemeinsam durch eine ambitionierte Tagesordnung. Hierbei geht es häufig um fällige Aktivitäten. Interessant ist allerdings die Beobachtung, dass die Beteiligten sich bei deutlich mehr als der Hälfte dieser Aktivitäten jeweils auf neue Termine einigen.

Da stellt sich die Frage, ob hier noch ein Verbesserungspotenzial steckt – würden die Termine von vornherein realistisch festgelegt, würde in jedem Meeting Zeit gespart. Wenn 8 Personen fünfzehn Minuten früher aus der Besprechung gehen, sind insgesamt 1 ½ Stunden Arbeitszeit gespart.

Dass in Besprechungen offensichtlich noch immer Optimierungspotenzial steckt, zeigt eine aktuell durchgeführte Umfrage. Gefragt wurde nach der Einschätzung zur Qualität der folgenden Aspekte:

Die Inhalte werden generell recht zufrieden stellend bewertet. Weniger dagegen die Zielklarheit – hier wird häufig bemängelt, dass in Meetings an sich oder zu einzelnen Tagesordnungspunkten die Effektivität höher wäre, wenn es klar definierte Ziele gäbe. Manche unnötige Diskussion wäre dadurch vermeidbar. Im grünen Bereich liegt die Bewertung von Ablauf und Struktur, auch die Atmosphäre erhält gute Noten. Hinsichtlich der Mitwirkungsmöglichkeit fällt die Einschätzung sehr skeptisch aus; in vielen Besprechungen herrscht offensichtlich noch immer der Trend vor, dass einzelne Personen sehr stark im Vordergrund stehen und damit die Teilnahme sich recht stark auf eine Rolle als Zuhörer beschränkt.

Spannend wird es bei den Kategorien Ergebnisse und Umsetzung der Ergebnisse. Hier sinkt die Zufriedenheit deutlich in den roten Bereich. Offensichtlich fehlt es einerseits an der Möglichkeit, auf die Ergebnisse Einfluss zu nehmen – andererseits haben zu viele Teilnehmer den Eindruck, dass sie Aktivitäten übernehmen ohne wirklich sicher zu sein, dass die Aktivitäten dann auch zu leisten sind. Die sehr skeptische Einschätzung in Bezug auf das Umsetzen der Ergebnisse beruht darauf, dass Aktivitäten zu oft nicht termingerecht erledigt sind. Das ist eine klare Konsequenz, wenn Aktivitäten vereinbart

# *implus - punkte*

*Monatliche Impulse von implus - November 2007*

sind, ohne dass die Realisierbarkeit vor einer schnellen Zusage hinreichend geprüft worden ist.

Wenn Sie die Effektivität von Meetings in Ihrem Verantwortungsbereich nachhaltig erhöhen wollen, können die folgenden Tipps hilfreich sein:

- Definieren Sie zunächst das Ziel der Besprechung
- Klären Sie, ob eine Besprechung wirklich die effektivste Methode ist
- Laden Sie nur die wirklich notwendigen Teilnehmer ein
- Verteilen Sie rechtzeitig Tagesordnung mit TOPs und Zielen
- Stellen Sie pünktlichen Beginn sicher – schalten Sie Störungen von außen aus
- Versehen Sie auch die einzelnen TOPs mit klarer Priorität und Zeitdimension
- Unterstützen Sie das Meeting durch Visualisierung
- Delegieren Sie die Verantwortung für Protokollführung und für das Zeitmanagement
- Entscheiden Sie, ob eine Redezeitbegrenzung sinnvoll ist
- Planen Sie bei längeren Meetings kurze Pausen ein
- Arbeiten Sie auf eine konkrete Aktivitätenplanung hin – wer macht was bis wann?
- Dokumentieren Sie Ergebnisse möglichst simultan
- Planen Sie zum Ende eine kurze Reflexion ein – wie bewerten die Teilnehmenden die Effektivität des Meetings?

Wenn Sie weitere Fragen haben beantworte ich diese gerne:



Heinz-Jürgen Herzlieb  
*implus* Training & Beratung  
Breslauer Straße 10a  
63843 Niedernberg  
Tel.: 06028 2848  
Mobil: 0172 7233589  
E-Mail: [hj.herzlieb@implus.de](mailto:hj.herzlieb@implus.de)  
[www.implus.de/herzlieb](http://www.implus.de/herzlieb)