

Meetings effizient und effektiv gestalten

Autoren:

Gunther Wolf & Kurt Schaffner

Gunther Wolf & Kurt Schaffner

Meetings effizient und effektiv gestalten

Einfache Methoden, Techniken und Checklisten
für ergebnisreiche Besprechungen mit Spaß am Erfolg

ISBN 3-938553-15-4

Copyright © 2005 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg.

Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgend einer Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden. Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der einheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Die Autoren:



Gunther Wolf studierte sowohl Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Finanzen und Revision als auch Psychologie an den Universitäten zu Köln, Wuppertal und Trier. Beide Studiengänge beendete er mit Diplom. Seit 1984 ist er in den Bereichen Personal und Organisation, Marketing und Vertrieb sowie Unternehmenssteuerung und Controlling als Berater und Trainer international tätig. Er führte die ersten Outdoor-Trainings für deutsche Unternehmen durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Variable Interaktive Vergütungs- und Anreizsystem *VIVA now!*. Bei seinen Kunden ist er für straffe Moderation von Besprechungen, Workshops und Sitzungen auf Executive-, Beirats- und Aufsichtsratsebene bekannt. Im Dashöfer Verlag ist bereits sein Buch „Variable Vergütung: Genial einfach Unternehmen steuern, Führungskräfte entlasten und Mitarbeiter begeistern“ erschienen. Gunther Wolf ist Geschäftsführer der I.O. GROUP, Wuppertal.



Kurt Schaffner studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Erlangen-Nürnberg und war nach seinen Abschlüssen als Diplom-Betriebswirt und Diplom-Handelslehrer von 1979 bis 1998 in leitenden Positionen im Personalbereich namhafter Unternehmen tätig. Seit 1998 leistet er umsetzungsorientierte Beratung auf den Gebieten Personalmanagement, Führung, Unternehmens- und Personalentwicklung. Seit zwei Jahrzehnten trainiert und coacht er Führungskräfte aller Ebenen, Funktionsbereiche und Branchen. Seine Seminar-schwerpunkte liegen in der Anwendung von Führungsinstrumenten, unter anderem in Techniken zur Gestaltung und Durchführung effektiver und effizienter Besprechungen. Kurt Schaffner ist Senior Consultant, Management Trainer und Geschäftsbereichsleiter I.O. BUSINESS der I.O. GROUP, Wuppertal.

Inhalt

0	Ideal und Wirklichkeit	1
1	Effektivität: Eine Besprechung oder doch lieber nicht?	2
2	Effizienz: Meetings, die Spaß machen	5
2.1	Vor dem Meeting	5
2.1.1	Zeitplanung	6
2.1.2	Erwartungen	13
2.1.3	Tagesordnung	17
2.2	Im Meeting	24
2.2.1	Der Start	26
2.2.2	Die Regeln	29
2.2.3	Die Bearbeitung der TOPs	33
2.3	Nach dem Meeting	39
2.3.1	Ergebnis-Dokumentation	39
2.3.2	Eigenkontrolle	43
3	Und jetzt?	45

0 Ideal und Wirklichkeit

Besprechungen – effizient und effektiv... Was verbirgt sich hinter diesem doppelten Anspruch an Leiter und Teilnehmer von Besprechungen? Er wird transparent, wenn wir dem jeweiligen Begriff eine Frage zuordnen.

Effizienz – wie tun wir etwas? Tun wir es richtig?
Effektivität – was tun wir? Tun wir überhaupt das Richtige?

Effizienz und Effektivität sind grundlegend unterschiedliche Kriterien. Mit **Effektivität** stellen wir in Frage, ob das Einberufen einer Besprechung unter allen denkbaren Alternativen am besten dazu geeignet ist, das angepeilte Ziel (den Effekt!) zu erreichen. Vielleicht kommt man auf ganz andere Weise viel einfacher zu einem – vielleicht sogar besseren – Ergebnis?

Die **Effizienz**-Frage hingegen stellt sich erst, wenn die Entscheidung für das Anberaumen eines Meetings bereits (unter Effektivitäts-Gesichtspunkten) gefallen ist. Effizient ist das Meeting dann, wenn wir gezielt Techniken einsetzen, die uns auf direktem Wege zum Ziel der Besprechung führen.

Effizienz und Effektivität sind miteinander verwoben und verflochten. Ineffiziente Besprechungen rauben Energien, Zeit und Lust. Widerwillig trotten die Teilnehmer von Sitzung zu Sitzung, grummeln Kalauer wie „Wenn Du nicht mehr weiter weißt, gründe einen Arbeitskreis!“ und stellen im Vorbeigehen mit einem sorgenvollen Blick auf ihren eigenen Arbeitsplatz fest, wie sich dort die nach Feierabend zu erledigende Arbeit türmt.

Ein seltener Fall? Ein paar Zahlen, zusammengetragen aus verschiedenen aktuellen Studien: Im Durchschnitt verbringt das untere und mittlere Management rund 30% seiner Arbeitszeit in Meetings; das Top-Management noch um einiges mehr. Mindestens 40% der Zeit, die Manager in Meetings verbringen, ist überflüssig. 50% der Arbeitnehmer denken in Meetings an andere, private Dinge. 60% aller Mitarbeiter sind mit den Sitzungsergebnissen unzufrieden. 70% aller Maßnahmen, die in Besprechungen beschlossen werden, werden nicht umgesetzt. 80% aller Besprechungen dienen lediglich dem Austausch von Meinungen und Informationen. 90% aller Manager müssen die hier verbrannte Zeit „hinten anhängen“, um einen Teil ihrer Aufgaben noch zu erledigen – den anderen Teil lassen sie unerledigt. Nicht effiziente und uneffektive Besprechungen kosten Unternehmen mehrere Milliarden Euro jährlich.

Das Ziel unseres Arbeitens und damit wir hieran weiterhin Spaß haben ist doch, dass wir die richtigen Dinge tun, und diese dann effektiv und effizient. Auf Meetings bezogen: sie nur dann einberufen, wenn es sinnvoll ist – und sie so gestalten, dass zügig Ergebnisse erreicht werden. Das möchten Sie auch? Los geht's!

Es ist Ihnen sicher bereits aufgefallen: Auch wenn dem eingefleischten Theoretiker jetzt die Nackenhaare zu Berge stehen, verwenden wir hier der Praxisnähe halber die Begriffe Meeting, Konferenz, Besprechung und Sitzung synonym. Und wenn wir der leichteren Lesbarkeit zuliebe immer die männliche Form eines Begriffes („Teilnehmer“) nutzen, meinen wir damit natürlich auch die weiblichen Vertreter dieser Gruppe („Teilnehmerinnen“).

1 Effektivität: Eine Besprechung oder doch lieber nicht?

Besprechungen haben einige **Vorteile**. So etwa, dass dort Informationen und Meinungen von Angesicht zu Angesicht ausgetauscht, Missverständnisse sofort geklärt und Entscheidungen im Team gefällt werden können. Damit wird ein hohes Maß an Engagement und Verbindlichkeit für die Beschlüsse erzielt.

Aber sie haben auch gewaltige **Nachteile**. Beispielsweise holen sie die Teilnehmer aus ihrem Wirkungsfeld heraus, behindern deren Erreichbarkeit und halten sie von der Erledigung ihrer Aufgaben ab. Sie bieten Selbstdarstellern das nötige Publikum und Sich-Versteckern die erforderliche Masse. Die indirekten Kosten von Meetings sind immens, dazu kommen möglicherweise Zeit und Kosten der Anreise von Niederlassungen oder Übertragungsgebühren bei Telefon- und Videokonferenzen.

CHECKLISTE

Prüfen Sie sorgfältig und wirtschaftlich, ob Sie wirklich eine Besprechung abhalten müssen. Geben Sie sich selbst ehrliche Antworten auf die folgenden Fragen. Falls Sie nicht über alle Informationen verfügen, behelfen Sie sich mit möglichst zutreffenden Einschätzungen:

Kosten-

- Wie hoch ist der zeitliche Aufwand für die Besprechung insgesamt, für alle unmittelbar und mittelbar beteiligten Personen, inkl. An- und Abreise, Vor- und Nachbereitung?
- Wie hoch sind die direkten / indirekten Kosten für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung?
- Wie hoch sind die gesamten Aufwendungen für das Meeting?

Nutzen-

- Welche Aufgaben stehen an, welche Ergebnisse sind zu erzielen?
- Welche Entscheidungen sind zu fällen?
- Welchen Nutzen werden die Teilnehmer aus der Besprechung haben?

Analyse

- Ist der Aufwand durch den erzielbaren Nutzen zu rechtfertigen?
- Könnte eine Person oder ein kleines Team mit entsprechenden Tätigkeiten und gezielter Befragung anderer Personen einen gleich- oder höherwertigen Nutzen erzielen? Wer (mit wem)?
- Erwarten Sie das Aufkommen von Konflikten? Bei wem, in welchen Punkten? Auf welche andere Weise können Sie eine Einigung erzielen?
- Erwarten Sie Widerstände? Bei wem, in welchen Punkten? Auf welche andere Weise können Sie das nötige Engagement erzielen?

Dieses hier im Auszug abgebildete Formblatt und weitere Arbeitshilfen finden Sie zum Download unter www.effiziente-besprechungen.de. Sie haben auf den Formblättern ausreichend Platz zum Ausfüllen, zum Ergänzen und viele Möglichkeiten, diese auf Ihren Bedarf genau zuzuschneiden.

Bitte berücksichtigen Sie bei der Effektivitätsbewertung die Kosten-Nutzen-Relation von möglichen **Alternativen** zur Besprechung.¹

- Korrespondenz: Brief, e-Mail, Notes, Fax
- Gespräch unter 4 Augen / 6 Augen
- Telefonat

Absehbare **Konflikte** und Widerstände können für Ihre Entscheidung, ob Sie das Meeting tatsächlich anberaumen oder nicht, eine besondere Rolle spielen. Ist Ihr

¹ Wie Sie mit deren Hilfe als Ergänzung die Effizienz von Meetings enorm verbessern können, erfahren Sie im 2. Kapitel dieses Buches.

Ziel, einen Konsens herzustellen, bedenken Sie bitte: Die Anwesenheit von anderen Personen und unterschwellige Prozesse können bei den Konfliktgegnern erfordern, sich willensstark und unnachgiebig zu präsentieren. Dieser Zwang, „gewinnen“ zu müssen, kann eine Beharrlichkeit auslösen, die eine Annäherung unmöglich werden lässt. Oftmals werden durch das hier Gesagte („Nur über meine Leiche!“) bestehende Chancen zur Einigung für lange Zeit vertan.

Besprechungen sind ein **Führungsinstrument**. Wie jedes Instrument kann es stumpf sein oder scharf, kraftlos oder effektiv, Schäden anrichten oder Nutzen stiften – aber als Führungsinstrument hat es immer Rückwirkungen auf Sie selbst. Ob Sie tendenziell eher Besprechungen einberufen oder nicht, und wie Sie diese führen, ist Bestandteil Ihres ganz persönlichen Führungsstils im Rahmen der Führungs-Grundsätze des Unternehmens.

Besprechungen (Workshops) sind zudem Tools der **Zusammenarbeit**. Ob die zu Beteiligten sich gerne in Besprechungen zusammenfinden und sich dort engagiert einbringen oder nicht, ist eine Frage der jeweils individuellen Team-Kultur und ist im Lichte der Unternehmens-Leitlinien der Zusammenarbeit zu sehen.

Dennoch wagen wir, einige pauschale Empfehlungen auszusprechen:

TIPP

Um Nachteile zu vermeiden, sollten Sie in folgenden Fällen überdenken, ob Sie wirklich eine Besprechung einberufen möchten:

Besser nicht

- Kosten und Nutzen stehen nicht in angemessenem Verhältnis zueinander.
- Konflikte werden auftreten und können nicht mit Bestimmtheit zum Konsens geführt werden.
- Widerstände sind zu erwarten, aber nicht deren Auflösung.
- Ziele und Erwartungen einzelner Teilnehmer stehen nicht im Einklang mit den Besprechungszielen.
- Wichtige Teilnehmer sind verhindert.

Neben Contraindikationen gibt es auch Kriterien, die fast als Muss-Kriterien für eine Besprechung gelten können:

TIPP

Auf die Besprechung können Sie in folgenden Fällen kaum verzichten:

Eher doch

- Ihre Mitarbeiter bitten Sie darum, zu einem bestimmten Thema eine Besprechung einzuberufen.
- Das Urteilsvermögen aller Teilnehmer ist unabdingbar für eine Entscheidung.
- Die Komplexität des Themas verlangt die Begleitung der Entscheidung durch alle Teilnehmer, da nur wenige der aufkommenden Fragen vorher abzusehen sind.
- Für eine zutreffende Entscheidung sind die Ansichten von Teilnehmern mit unterschiedlichen Perspektiven, Kenntnissen und Fertigkeiten anzuhören, zu diskutieren und zu bewerten.
- Die Akzeptanz der Entscheidung kann nur durch eine Besprechung gesichert werden.
- Die Dynamik der Gruppe bei der Ideen- oder Lösungsfindung wird für ein optimales Ergebnis benötigt.

Nehmen Sie bewusst lieb gewonnene Punkte aus der Besprechung, wenn sie dort wiederholt nicht gelöst wurden. Lassen Sie diese in anderer Form zu Ergebnissen führen. Variieren Sie die Dauer regelmäßiger Besprechungen je nach Inhalt – und sagen sie diese konsequent ab, wenn es nichts Wichtiges zu besprechen gibt.

2 Effizienz: Meetings, die Spaß machen

2.1 Vor dem Meeting

Die sorgfältige Planung und Vorbereitung ist ein Garant für eine erfolgreiche Besprechung. Die Vorarbeit erscheint zunächst mühsamer und aufwändiger als eine spontane Improvisation, doch diese zieht fatale Konsequenzen nach sich. Schlecht vorbereitete Besprechungen sind der Hauptgrund für die Vorherrschaft ineffizienter Meetings in der Praxis.

Es reicht nicht aus, eine halbe Stunde vor Beginn noch mal kurz zu überfliegen, was ansteht. Es geht um die Vorbereitung

- des Besprechungsleiters,
- der Verantwortlichen für einzelne Tagungsordnungspunkte (TOPs),

- der Referenten,
- der Teilnehmer,
- des Raumes und der Servicekräfte,
- der Unterlagen,
- ...

Übrigens: Wenn Sie die Teilnehmer aktiv in die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung einbinden, erhalten Sie stärker motivierte Teilnehmer.

TIPP

Sammeln Sie – als Teilnehmer oder Leiter – für regelmäßig angesetzte Besprechungen kontinuierlich Material. Wenn Sie vorwiegend Papierdokumente haben, empfiehlt sich eine Hängemappe. Verfügen Sie vor allem über elektronisch gespeicherte Dateien, speichern Sie Ideen, Infos, Aufgaben etc. in einem entsprechend benannten Verzeichnis. Entscheiden Sie sich jedoch möglichst für einen Sammel-Ort. Notfalls sollten Sie besser z. B. Briefe scannen oder – andersherum – e-Mails ausdrucken, als nicht schnell alle erforderlichen Unterlagen zur Hand zu haben oder wichtige Punkte aus den Augen zu verlieren. Profis bewahren alle zu einem Thema gehörenden Unterlagen in der Hängemappe in durchsichtigen Einlegemappen voneinander getrennt auf. Die noch anzusprechenden Punkte und das aktuelle Protokoll sind vorn in der Hängemappe; in eine grüne Einlegemappe werden die zu laufenden To-do's gehörigen Mappen eingelegt, in eine rote die erledigten Maßnahmen und alte Protokolle. Notebook-User legen entsprechende Unterverzeichnisse an.

2.1.1 Zeitplanung

Straffes Zeitmanagement ist eine wichtige Bedingung für effiziente Besprechungen. Trauen Sie sich was – es werden Sie nur diejenigen dafür hassen, die bislang alle Meetings in Blabla-Runden verwandelt haben. Teilnehmer werden die **Kriterien** erkennen, nach denen Sie Ort, Lage und Dauer der Besprechung bestimmen, und hieraus mehr oder minder bewusst Rückschlüsse auf Ihre Prioritäten ziehen. Lassen Sie dies zu, es hilft Ihren Mitarbeitern, ihr Verhalten auszurichten und unterstützt Sie bei der Führung.

Legen Sie ruhig Meetings so, dass jeder mit auf die Zeit achtet. Etwa so, dass ein **pünktliches Ende** für die Einhaltung anderer Termine notwendig ist. Manche Führungskräfte legen Besprechungen auf die Zeit vor Feierabend oder vor der Mittagspause. Sie berichten in unseren Seminaren, dass oftmals gerade diejenigen, die in der Besprechung durch langatmige oder destruktive Beiträge (Arbeits-)