

Meetings effizient leiten

Meetings und Besprechungen prägen den Manageralltag. Trotzdem sind fast zwei Drittel von ihnen mit dem Verlauf und den Ergebnissen unzufrieden. Wie man aus Sitzungen das Beste herausholt, erklärt Unternehmensberater Gunther Wolf.



Meetings, Sitzungen und Besprechungen kosten im Schnitt 90 Euro pro Stunde und pro Manager, und das ist nur der untere Durchschnittswert. Eine nachmittägliche Zusammenkunft von 13 bis 17 Uhr mit sechs Teilnehmern schlägt demnach mit 2.000 Euro zu Buche, Zeit und Kosten für Hin- und Rückwege nicht inbegriffen.

Nicht nur Unternehmen mit hohem Kostenbewusstsein nehmen derzeit die herrschende Meetingkultur kritisch unter die Lupe. Neben Kosten ist Zeit ein wichtiger Aspekt. Zeit, die für wichtige Aufgaben fehlt, für Führung der Mitarbeiter, für Absprachen mit Lieferanten oder für die Pflege der Kundenkontakte.

"Herr Schulz ist leider in einem Meeting – darf ich etwas ausrichten?"

Meetings holen die Teilnehmer aus Ihrem Wirkungsfeld heraus, halten sie von ihren Aufgaben ab und behindern deren Erreichbarkeit für Nachfragen. Nicht selten ist kein Mitarbeiter mehr da und kein Kunde mehr erreichbar, wenn der Besprechungsteilnehmer an seinen Arbeitsplatz zurückkehrt.

Meetings haben viele Vorteile. Informationen und Meinungen werden von Angesicht zu Angesicht ausgetauscht, Missverständnisse sofort geklärt und Entscheidungen im Team gefällt. Damit wird ein hohes Maß an Leistungsbereitschaft für die getroffenen Beschlüsse erzielt. Das Ziel der Optimierungskonzepte im Bereich der Meetings ist daher, das Kosten-Nutzen-Verhältnis zu verbessern.

Alternativen zum Meeting prüfen

Erste Ansatzpunkte für den Besprechungsleiter liefert die Frage, ob das Meeting wirklich die beste Methode ist, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen. An Effektivität orientierte Führungskräfte oder Projektmanager prüfen vorher sehr genau, ob nicht ein Telefonat oder eine E-Mail genügt. Wenn lediglich Informationen weitergegeben werden sollen, sind diese Methoden aus Kostengründen vorzuziehen.

Wenn aber Konflikte und Widerstände zu erwarten sind, die im Meeting nicht aufgelöst werden können, sollte man lieber Gespräche unter vier Augen führen, auch ergänzend, etwa im Vorfeld der Besprechung. Ein Methodenmix verbessert oft die Effizienz der Besprechung enorm. So können den Teilnehmern alle Informationen vorab per Mail zugestellt werden. Auf diese Weise sorgen Sie für eine Informationsbasis im Meeting, die jeden Tagungsordnungspunkt um bis zu 30 Prozent verkürzt.

Besprechungspunkte prüfen

Ist die zu besprechende Frage überhaupt ein Meeting wert? Wenn fünf Angestellte eine Stunde darüber beraten, ob eine Maschine angeschafft werden soll, die 500 Euro einspart, haben die Kosten für das Debattieren das Einsparpotenzial bereits aufgezehrt. Kosten für den Besprechungspunkt stehen in keinem Verhältnis zu dem möglichen Nutzen.

Streichen Sie diese Punkte konsequent, besorgen Sie sich die notwendigen Informationen und fällen Sie die Entscheidung selbst. Nehmen Sie auch bewusst Punkte aus regelmäßigen Besprechungen, wenn sie dort wiederholt nicht gelöst wurden. So sparen Sie bis zu 30 Prozent der Meetingzeit.

Ein straffes Zeitmanagement ist eine wichtige Bedingung für effiziente Besprechungen. Die meisten Teilnehmer werden die Kriterien erkennen, nach denen die Dauer der Besprechung bestimmt wurde und hieraus Rückschlüsse auf die Prioritäten ihrer Vorgesetzten ziehen. Lassen Sie dies zu, denn es hilft Ihren Mitarbeitern, ihr Verhalten auszurichten und unterstützt Sie in der Führung.

Zeitaufwand für Meetings kalkulieren

Variieren Sie schon bei der Einladung und der Vorinformation der Teilnehmer die Dauer je nach Umfang der anstehenden Punkte, auch bei regelmäßigen Besprechungen. Wenn es nichts Wichtiges zu besprechen gibt, sollte man das Meeting absagen.

Ein pünktlicher Beginn und ein pünktliches Ende sind die Voraussetzung für ein effizientes Zeitmanagement. Legen Sie die Meetings so, dass jeder mit auf die Zeit achtet. Manche Führungskräfte legen Besprechungen auf die Zeit vor dem Feierabend oder vor der Mittagspause. Die Teilnehmer werden verstärkt auf enge Zeitvorgaben und ein pünktliches Ende pochen, wenn sie befürchten müssen, dass ein Überziehen zuungunsten ihrer wertvollen (Frei-) Zeit geht.

Teilnehmer gezielt auswählen

Oft nehmen Besprechungsleiter möglichst viele Teilnehmer in die Einladung zum Meeting auf, damit sich keiner zurückgesetzt fühlt. Dies ist durchaus richtig, doch hemmen viele nur am Rande Beteiligte die Effizienz der Sitzung und stecken womöglich mit ihrem zeitweiligen Desinteresse auch noch andere Teilnehmer an.

Wenn Mitarbeiter einsehen, dass sie das Hauptthema einer Besprechung kaum betrifft, bitten sie oft selbst darum, nicht eingeladen zu werden. Damit sich niemand zurückgesetzt fühlt, sollte man sich daher ein paar Minuten unter vier Augen mit den Betroffenen zusammensetzen. Klärende Worte sorgen oft für Akzeptanz.

Gute Vorbereitung spart Zeit und Geld

Wie das Führen von Mitarbeitern, hat auch das Leiten von Besprechungen viel mit psychologisch geschicktem Vorgehen zu tun. Meetings bieten Selbstdarstellern das nötige Publikum und stillen Mäusen die erforderliche Masse. Wer als Leiter lange Reden und das mentale Abschalten der Teilnehmer unterbinden möchte, muss die Redezeiten festlegen.

Achten Sie konsequent auf die Einhaltung, unterbrechen Sie notfalls den Wortschwall bereits zu Beginn rigoros. Hiermit sparen Sie bis zu 20 Prozent der Sitzungszeit, die ansonsten für den ungeplanten Vortrag und für das Zurückholen der Aufmerksamkeit abgehen würde.

Beteiligung gezielt steuern

Mangelnde Beteiligung kriegen Sie leicht in den Griff, indem Sie zu jedem Thema ein kurzes Statement aller Teilnehmer abfordern. Damit dieses bereits durchdacht und fundiert geäußert wird, müssen alle Punkte und Anforderungen einer Stellungnahme vorher bekannt sein.

Fordern Sie die Teilnehmer ruhig auf, mindestens einen Lösungsansatz oder Vorschlag pro Punkt schriftlich vorzubereiten. Besprechungsleiter, die diese Vorgehensweise konsequent umsetzen, erleben, dass auf diese Weise ganze Besprechungsblöcke dank weitgehender Einigkeit in wenigen Minuten abgehandelt werden konnten. Da Entscheidungen schneller getroffen werden, sparen Sie bis zu 40 Prozent Sitzungszeit.

Auf Bequemlichkeit verzichten

Unkonventionelles Vorgehen kann ineffizienten Meetings neue Impulse geben. Gerade Selbstdarsteller räkeln sich gern auf ihrem bequemen Stuhl und unterhalten das ebenso weich sitzende Auditorium mit Anekdoten und Geschichten aus ihrem erfolgreichen Managerleben. Warum nicht auf die Stühle verzichten und im Stehen meeten? Es bedarf oftmals nicht einmal eines Stehtisches.

Prüfen Sie vergangene Meetings kritisch: Brauchten die Teilnehmer wirklich Tische und Stühle? Allein die fehlende Bequemlichkeit führt zu einer stärkeren Fokussierung. Auf belegte Brötchen, Tee, Kaffee und Kekse können Sie auch verzichten, wenn Sie die Besprechungen künftig noch etwas effizienter gestalten. Rechnen Sie daher mit einer Zeitersparnis von bis zu 50 Prozent.

Ergebnisreiche Besprechungen

Ineffiziente Besprechungen rauben Energien, Zeit und Arbeitsfreude. Zu solchen Sitzungen trotten die Teilnehmer nur widerwillig. Nicht alle hier aufgeführten Tipps zur Steigerung von Effektivität und Effizienz sind pauschal anwendbar oder grundsätzlich gültig. Konzentrieren Sie sich auf ein oder zwei für Sie vorteilhafte Aspekte und setzen Sie diese konsequent um.

Wer Besprechungen optimiert und ergebnisreich gestaltet, sorgt vor allem dafür, dass die Teilnehmer wieder Spaß an Meetings haben. Und dann haben die Beteiligten auch mehr Spaß daran, die getroffenen Beschlüsse engagiert umzusetzen.

Muster und Vorlagen sowie Checklisten für Ihre Kosten-Nutzen-Analyse, Organisation und Nachbereitung finden Sie [hier](#).



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im

Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt:

info@wolfgunther.de