

Meetings und Besprechungskultur

Meetings dienen dem Informationsaustausch, der Organisation der Arbeitsprozesse, der Lösungssuche und der Entscheidungsfindung. Darüber hinaus haben sie häufig noch eine informelle Funktion und dienen als Stimmungsbarometer für Themen, die das Unternehmen betreffen.

Alle diese Funktionen sind sinnvoll und zu einem gewissen Grad auch notwendig, soweit das Ziel des Meetings auch erreicht wird.

Genau hier liegt die Herausforderung!

Doch viele Meetings haben die Tendenz aus dem Ruder zu laufen, sind ineffizient, produzieren Kosten, Langeweile und Frustration.

Hierfür kann es ganz verschiedene Gründe geben:

- Das Meeting hat weder eine klare Zeit- noch Inhaltsstruktur.
- Mitarbeiter wie Führungskräfte nutzen die Meetings als Bühne zur Selbstdarstellung.
- Alles ist im Prinzip schon entschieden und wird nur scheinbar diskutiert.
- Andere Meinungen und Ideen zählen nicht.
- Es wird nur viel diskutiert, aber keine Entscheidungen getroffen.
- Eine Visualisierung fehlt.
- Die Dokumentation fehlt.
- Es werden Entscheidungen getroffen, die nicht umgesetzt werden.
- Mitarbeiter können beim Thema nicht mitreden.
- ...

Aus diesen Beobachtungen ergeben sich folgende 10 Tipps für effiziente Meetings:

1. Geben Sie Ihrem Meeting eine klare Zeitbegrenzung. Gerade bei Meetings in kurzen regelmäßigen Abständen reichen meist 30 Minuten aus.
Wichtig: Beginnen Sie pünktlich – egal, ob alle da sind oder nicht, und enden Sie spätestens zur angegebenen Zeit!
2. Stimmen Sie vorher eine Agenda ab und fordern Sie vorbereitete Mitarbeiter.
3. Auf dem Meeting werden die Punkte besprochen, die alle Teilnehmenden angehen.
Ggf. teilen Sie das Meeting auf Themen und Teilnehmende auf!
4. Grundsätzlich ist bei dem Tagesordnungspunkt „Sonstiges“ Vorsicht geboten.
Im Punkt „Sonstiges“ sammeln sich häufig eine Vielzahl von Punkten und da sie vorab nicht bekannt sind, entziehen sie sich der Planbarkeit. So kommt es, dass dieser Tagungsordnungspunkt gerne mehr Zeit frisst, als alle anderen Punkte vorab.
„Sonstiges“ ist zudem die Einladung für alle, die sich vorab keine Gedanken machen und dieses auch anderen nicht ermöglichen wollen. D.h. hier diskutieren dann alle nur aus dem „Bauch heraus“. Das kostet Zeit und führt häufig zu Fehlentscheidungen, die später überdacht werden müssen und Stress.

5. Meetings im Stehen haben mehr Energie, sind dynamischer, produktiver und kosten weniger Zeit.
6. Klare, strukturierte Moderation.
Dabei kann sowohl die Führungskraft, wie einer der Teilnehmenden der Moderator sein. Wichtig ist, dass beide immer die garantierten Energiegeber für ein Meeting sind.

Übrigens: Der Moderator regelt auch, dass persönliche, nicht sachbezogene Diskussionen an einer anderen Stelle und nicht im Meeting stattfinden!
Ggf. moderiert er diese Diskussion dann auch.

7. Visualisierung der Tagesordnung und Dokumentation der Ergebnisse.
Die Visualisierung sorgt für Orientierung/Sicherheit und die Dokumentation der Ergebnisse schützt vor „Vergesslichkeit“, schafft Transparenz und ermöglicht eine gute Ergebniskontrolle.

Hilfreich für die Entwicklung einer gemeinsamen Verantwortlichkeit für die Qualität von Besprechungen ist das „**GG-Prinzip**“:
Die Idee ist, dass viele Dinge nicht bis ins kleinste Detail besprochen werden müssen. Wenn die TN auf die Frage „Gut genug (GG)“ die Qualität des Erreichten bestätigen, dann geht es mit dem nächsten Thema weiter.
Dabei bedeutet das „GG-Prinzip“:
Das Thema ist deutlich geworden.
Es gibt eine Lösung und/oder Entscheidung.
Mir ist klar, wer, was, wann macht.

8. Lebende Besprechungsregeln festlegen.
Besprechungsregeln sind notwendig. Nicht immer müssen sie jedoch von der Führungskraft als „Verwaltungsakt“ vorgegeben werden. Und in manchen Gruppen sind Regeln wie „nicht dazwischen reden“ eh selbstverständlich.
Hilfreich ist ein Plakat, auf dem jeder Teilnehmende Regeln für die Besprechung dann notieren kann, wenn sie anfallen.
Lebend heißt dabei: Es kann immer wieder etwas notiert oder auch gestrichen werden (weil es inzwischen gelebt wird).
9. Fragen nutzen, statt Agenda Punkte abarbeiten oder Vorschläge referieren.
Wenn Sie fragen „wie können wir X lösen“ oder „was können wir tun um Y zu vermeiden“, erreichen Sie bei den TN des Meetings Beteiligung und Interesse.
10. Regelmäßig überprüfen, ob das Meeting in dieser Form noch zielführend ist und ggf. ändern!
Routinen sind nicht immer sinnvoll und manchmal sogar kontraproduktiv. Daher bei sich selbst und bei den TN regelmäßig prüfen, ob das Ziel des Meetings noch erreicht wird oder ob es ein Treffen um des Treffens Willen geworden ist.

Alles hängt an mir!

Wenn sich Mitarbeiter in einem Meeting grundsätzlich nicht oder wenig beteiligen und Sie das Gefühl haben, das alles von Ihnen kommen muss, dann ist meist eine Kombination aus Gründen (Angst, fehlendes Selbstbewusstsein, Frustration, Unverständnis, fehlende Wertschätzung ...) ausschlaggebend.

Sie können hier viel erreichen, wenn Sie:

- Rechtzeitig über das Meeting informieren.
- Eine entspannte, angemessene Atmosphäre schaffen.
- Aktiv dafür sorgen, dass jeder zu Wort kommt.
- Auf die Gesprächsregeln achten.
- Neue ermutigen.
- Sich selbst mit Ihren Ideen zurück stellen.
- Fragen stellen und moderieren.
- Unterschiedliche Meinungen zulassen und diskutieren.
- Beteiligung loben.
- Auf nonverbale Signale achten und direkt ansprechen.

Nun noch einmal ganz praktisch:

Was können Sie in einer Besprechung tun, um mit „Vielrednern“ gut umzugehen?

.....
.....

Wie können Sie vorgehen, wenn Teilnehmende sich nicht vorbereiten?

.....
.....

Welche guten Möglichkeiten haben Sie, um mit Störern in einer Besprechung umzugehen?

.....
.....

Wie gehen Sie am besten mit Einwänden um?

.....
.....

Wie reagieren Sie, wenn jemand nicht „bei der Sache“ ist?

.....
.....