

## Meetings, Besprechungen, Sitzungen,

oder wie auch immer sie bezeichnet werden, persönliche Treffen zum Austausch von Informationen gehören zum Berufsalltag dazu. Häufig werden diese Treffen allerdings als langatmige, nutzlose Verschwendung von Zeit und nervtötende Plattform für Selbstdarstellungen erlebt.

Was sind die Gründe für die Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach Austausch und der negativ erlebten Realität?

In der folgenden Zusammenfassung wollen wir uns kurz mit dem Sinn, der Organisation und Durchführung von Meetings befassen. Ziel ist die effektive und effiziente Durchführung von Meetings, die uns bei der Erreichung unserer Projektziele hilft. Schlechte Meetings lassen sich vermeiden.

Um auch hier möglichst effizient vorzugehen, beschränkt sich diese Einführung auf die wesentlichen Punkte, die anhand von Regeln und Checklisten dargestellt werden. Wenn Sie das Thema interessiert, dann finden Sie in der Wirtschaftsliteratur eine reiche Auswahl an Praxisratgebern.

Bevor wir uns allerdings in die Praxis stürzen, möchten wir Ihnen noch einen Punkt mit auf den Weg geben: **Meetings sind teuer!**

Vielfach werden die Kosten, die Meetings verursachen nicht berücksichtigt. Dabei summieren sich Personalkosten, Mieten, Kosten für Verpflegung und technische Ausrüstung etc. schnell auf mehrere Tausend Euro. Es empfiehlt sich daher immer zu fragen, welche Ergebnisse des Meetings diesen Kostenaufwand rechtfertigen.

### 1. Anlass eines Projekt-Meetings

Projekte basieren in hohem Maß auf dem Austausch von Informationen. In welcher Form und Qualität dieser Informationsaustausch erfolgt, ist einer der Punkte, die im Rahmen der Projektorganisation zu regeln sind. Unabhängig davon, welche Regelungen (Ort, Frequenz, Teilnehmer, Form) für die Meetings getroffen werden, ist ihr Erfolg von einigen Randbedingungen abhängig.

Wer ein Meeting organisiert, sollte sich im Vorfeld einige Fragen stellen:

- Ist das Meeting überhaupt notwendig / sinnvoll?
- Welche Ziele wollen wir in dem Meeting erreichen?
- Wer sollte an dem Meeting teilnehmen?
- Wie soll das Meeting organisiert (Ort, Inhalt, Material etc.) sein?

Mögliche Ziele eines Meetings sind:

- die Verteilung von Informationen
- die Lösung unklarer Probleme
- die Beilegung von Konflikten
- die Stärkung des Gruppengefühls

Wenn diese Ziele verfolgt werden, ist das Meeting sinnvoll. Geht es dagegen um die Klärung von Fachfragen, ist es meist ratsamer die entsprechenden Fachleute alleine oder in kleinen Arbeitsgruppen arbeiten zu lassen.

## 2. Die Teilnehmer

Ob ein Meeting gelingt hängt unter anderem davon ab, wer zu dem Meeting eingeladen wird. Dazu gilt es zu klären, wer, in welcher Weise zur Zielerreichung beitragen soll. Welche Rollen können Teilnehmer in einem Meeting übernehmen?

- Fachleute, die Informationen liefern
- Teilnehmer, die Informationen benötigen
- Manager, die Entscheidungen treffen sollen
- Meinungsbildner
- Berater und Gäste

Zusätzlich sind Funktionen zu besetzen. In jedem Fall ist eine Leiter/Moderator zu bestimmen und ein Protokollführer. Dies soll nicht die gleiche Person sein.

## 3. Die Tagesordnung

Die Tagesordnung für ein Meeting wird den Teilnehmern bereits vor dem Meeting zugestellt. Auf diese Weise können sich die Teilnehmer vorbereiten und ihre Beiträge gezielt leisten. Weiterhin erleichtert die Tagesordnung die Entscheidung, ob eine Teilnahme überhaupt nötig und sinnvoll ist.

Die Tagesordnung wird von demjenigen erstellt, der das Meeting einberuft. Wichtig ist die konkrete Formulierung der TOP's, die ein klares Bild vermittelt, was erreicht werden soll.

Bsp.: „TOP: „Mail-Server“: Der TOP sagt nichts darüber aus, wer was beiträgt und welches Ziel erreicht werden soll. Klarer ist dagegen die Formulierung. TOP: „Entscheidung über die Beschaffung (welches Gerät, Zeitpunkt) des neuen Mail-Servers, anhand einer Kriterienmatrix der IT-Abteilung (Herr ABC)

Wie sieht die Tagesordnung formal aus?

Sie beinhaltet folgende Punkte:

- Bezeichnung des Meetings
- Datum und Uhrzeit (Beginn und Ende), Ort
- Namen des Leiters und der Teilnehmer (ggf. Angabe, wer nicht das ganze Meeting über teilnehmen muß)
- Liste der Tagesordnungspunkte, in der Reihenfolge ihrer Behandlung (mit Prioritäten und jeweiligem Zeitbedarf)
- Hintergrundinformationen (Berichte, Entscheidungsvorlagen, Statistiken etc.)
- Anträge
- Beiträge von Gastrednern
- Offene Punkte aus vorhergehenden Meetings
- Datum, Unterschrift
- Liste der Anlagen

**Tipp: Der beliebte Punkt „Sonstiges“ gehört nicht in eine Tagesordnung!**

Wenn es sich lohnt eine Sache anzusprechen, gehört sie auf die Tagesordnung. Wenn nicht, gehört sie nicht ins Meeting.

#### **4. Die Zeit**

In der Tagesordnung sind sowohl die Dauer des Meetings insgesamt, als auch der erwartete Zeitbedarf für die einzelnen Tagesordnungspunkte genannt. Eine der wichtigen Aufgaben des Meetingleiters ist die Einhaltung der Zeit. Dazu gehören:

- der pünktliche Beginn
- die konsequente Beachtung und Verfolgung der Zeit
- das pünktliche Ende des Meetings

**Tipp: Ein Meeting sollte nicht länger als 90 Minuten dauern.  
Die Konzentrationsfähigkeit lässt danach deutlich nach.**

In der Praxis wird es vielfach als schwierig angesehen, den pünktlichen Beginn eines Meetings durchzusetzen. Häufig fehlt dem Meetingleiter jedoch einfach der Mut pünktlich zu beginnen, so dass die Teilnehmer davon ausgehen, dass es sich nicht lohnt pünktlich zu erscheinen. Insgesamt handelt es sich nur um eine Frage der Disziplin, die durch konsequente Einhaltung der Zeiten schnell erzielt werden kann. Wer kommt schon gerne zu spät und exponiert sich so vor der Gruppe?

#### **5. Virtuelle Meetings**

Die zunehmende Zahl internationaler Projekte oder Projekte mit verteilten Projektgruppen führt auch zu einer Zunahme an virtuellen Meetings. Dies können Telefonkonferenzen oder auch Videokonferenzen sein. Durch diese wird Zeit und Geld gespart, gleichzeitig stellt diese Form der Kommunikation auch besondere Anforderungen an die Teilnehmer.

**Disziplin:** die Teilnehmer können nicht gleichzeitig sprechen. Daher ist es eine Aufgabe des Meetingleiters darauf zu achten, dass immer nur ein Teilnehmer redet.

**Namen:** Da sich die Teilnehmer an Telefonkonferenzen nicht sehen können, sollte jeder Redner vor seinem Beitrag seinen Namen nennen. Wenn er sich an jemanden wendet, spricht er diesen Teilnehmer auch mit Namen an.

**Wortwahl:** Da die Teilnehmer nicht beisammen sind, gehen viele Informationen, z.B. der Körpersprache, verloren. Daher ist eine sorgfältige Wortwahl von besonderer Bedeutung. Außerdem hilft eine präzise Wortwahl Missverständnisse zu vermeiden. Bei Videokonferenzen über das Internet kann es noch immer zu Zeitverzögerungen in der Übertragung kommen. In diesen Situationen, ist eine ruhige, langsame Aussprache ebenso hilfreich, wie kurze Pausen.

## 6. Konflikte in Meetings

Meetings sind häufig das Ventil für angestauten Ärger in der Projektarbeit. Die Unsicherheiten, Probleme oder der Druck von oben werden an „unfähigen“ Kollegen und Projektleitern ausgelassen. Auf solche negativen Stimmungen muß der Meetingleiter vorbereitet sein. Ihre Aufgabe ist es, die Gedanken der Teilnehmer auf die Ziele und das Positive auszurichten. Dann kann sachlich und ergebnisorientiert gearbeitet werden.

Beachten Sie:

- zeigen Sie am Anfang das Ziel des Meetings auf
- lenken Sie das Gespräch und lassen Sie sich nicht in Emotionen hineinziehen
- nutzen Sie einen ruhigen Ton, egal wie aufgeregt die anderen Teilnehmer sind
- fassen Sie Ausführungen und Ergebnisse zusammen
- verwandeln Sie Probleme in Fragen „Wie können wir...“
- lassen Sie keine Diskussionen über Abwesende zu

Entsteht ein Konflikt, sollte dieser kontrolliert ausgetragen werden. Dabei sollte Ihr Fokus auf der Vermittlung liegen. Hierdurch wahren alle Beteiligten ihr Gesicht und eine Lösung kann leichter gefunden werden.

Tipps zu Konflikten in Meetings:

- Stellen Sie den Konflikt anhand von Ich-Botschaften dar.
- Bitten Sie die Anderen um Stellungnahme
- Hören Sie zu und sorgen Sie dafür, dass andere ausreden können
- Fragen Sie: Wie geht es weiter, wie kann eine Lösung aussehen?
- Formulieren Sie eine für alle Seiten akzeptable Lösung und fixieren Sie diese schriftlich (z.B. im Protokoll)

## 7. Der Abschluß eines Meetings

Das Ende eines Meetings ist ebenso wichtig, wie der Beginn. Nach dem Meeting müssen alle Beteiligten wissen, was vereinbart wurde, was als nächstes geschehen soll und wer dafür verantwortlich ist.

Die einzelnen Aufgaben müssen wie folgt sein:

- präzise formuliert
- messbar
- mit dem Verantwortlichen abgestimmt
- realistisch
- zeitlich fixiert

Der Beitrag des Meetingleiters zum Abschluß ist:

- Zusammenfassung der Beschlüsse und Ergebnisse
- Frage an den Protokollanten, ob alle notwendigen Informationen für das Protokoll vorliegen
- Ggf. Festsetzung des nächsten Meetings
- Verabschiedung der Teilnehmer und Dank



Anhang: Checkliste mit Auswahlkriterien für die Teilnehmer eines Meetings.

| <b>Kriterium</b>  | <b>Ja</b> |
|---|-----------|
| Jeder Anwesende hat eine dem Meetingziel dienende Funktion  |           |
| Jeder Teilnehmer weiß über die Erwartungen an ihn Bescheid  |           |
| Für alle benötigte Information sind zuvor verteilt, für Rückfragen steht Fachmann zur Verfügung   |           |
| Die Präsentation von Fakten, Informationen und Meinungen durch bestimmte Personen ist erforderlich, da andere Wege deutlich aufwendiger sind                          |           |
| Die Koordination mit anderen Abteilungen ist erforderlich. Wer muß für diese Koordination teilnehmen?   |           |
| Es nehmen nur solche Teilnehmer teil, die entweder selber von dem Meeting profitieren oder und/oder eine klare Aufgabe in und/oder nach dem Meeting zu erfüllen haben |           |
| Durch bestimmte Teilnehmer werden verschiedene Zielsetzungen eingebracht. Dies wirkt sich positiv auf die Dynamik des Meetings aus.                                   |           |
| Mit den Meetingteilnehmern gibt es Entscheidungen, die repräsentativ sind   |           |
| Probleme werden von diesen Teilnehmern durchdiskutiert und nicht wegdiskutiert  |           |
| Wichtige Punkte werden von einigen nicht vergessen sondern angesprochen, auch wenn die Punkte unangenehm sind   |           |
| Nach dem Meeting herrscht Klarheit darüber, wer die Verantwortung für die Folgen getroffener Entscheidungen trägt   |           |
| Die Sitzung ist eine wertvolle Zeit für alle Beteiligten  |           |
| .....   |           |

nach: Bischof/Bischof, 1997