

Bye Bye Zeitverschwendung - 7 Stellhebel für eine bessere Meeting Performance

Jetzt wird es ernst. Bitte werfe einen Blick in Deinen Terminkalender. In den vergangenen fünf Arbeitstagen: wie viele Stunden warst Du insgesamt in Meetings? Welche dieser Sitzungen waren wirklich produktiv? Daher: am Ende stand ein solides Arbeitsergebnis, gab es Klarheit über die nächsten Aufgaben, waren wichtige Entscheidungen gefällt.

Wenn Du wie ich Unternehmen berätst, kommst Du um Meetings nicht herum. Das Problem: als einberufener Consultant besitzt Du in der Regel nicht die Weisungshoheit bezüglich Teilnehmer, Inhalt und Verlauf einer Sitzung. Welche Stellhebel es dennoch für Dich als Externen gibt, die Meeting Performance dauerhaft zu steigern, zeige ich Dir in diesem Beitrag.

Der ganz normale Meeting-Wahnsinn

Als Unternehmensberater sind Meetings eine Deiner Standarddisziplinen. Akquisetermine beim Neukunden, Arbeitstreffen während der Projektumsetzung, interne Besprechungen zur Weiterentwicklung des Beratungsangebots - Gelegenheiten für Sitzungen gibt es viele. Dabei wird der Meeting-Marathon eher noch länger statt kürzer, die Treffen ausgedehnter statt reduzierter.

Vielleicht startet Deine Beraterwoche auch Montags 8:30 bis 9:30 Uhr mit dem ersten Projekt Jour Fixe und endet Freitag 16:00 - 17:00h mit dem wöchentlichen Team-Meeting. Dazwischen: zahlreiche kleine Synchro-Termine, [Workshops](#) und Regelkreise. Schnell sind die fünf Arbeitstage rum. Wirklich Zeit für die Wertschöpfung blieb eigentlich nicht.

Mit dem zunehmenden Volumen und wachsenden Dauer von Meetings bist Du nicht allein. Forscher fanden heraus, dass Führungskräften durchschnittlich 23 Stunden in Meetings verbringen. Pro Woche! In den 1960er Jahren belief sich dieser Wert noch auf 10 Stunden. Was also tun, um in der Meeting-Flut nicht unterzugehen?

Inspiziert vom [Harvard Business Manager Ausgabe 10/2017*](#) habe ich mich auf die Suche nach Stellhebeln für produktive Meeting gemacht. Nachfolgend meine 7 Top-Maßnahmen, die ich seit Ende September 2017 erfolgreich implementiere und als Empfehlung an Kunden und Kollegen weitergebe. Generell gilt: Meetings immer nur zur Problemdefinition und Entscheidung und nie zur Lösungserarbeitung. Aber alles hübsch der Reihe nach.

7 Stellhebel für eine bessere Meeting Performance

Stellhebel 1 - Information asynchron bereitstellen

Oft werden Meetings zwecks Informationsaustausch einberufen. Ein Teilnehmer bringt seine Kollegen hinsichtlich eines Arbeitspaketes, einer Entwicklung im Unternehmen oder einer Personalie auf den neuesten Stand. Was oft verschwiegen wird: muss wirklich jeder im Bereich, Projekt bzw. Team alle Details kennen? Ich schließe mich [Harvard Business Manager*](#) Autor Peter Wolter - Bereichsleiter E-Commerce Solutions & Technologie beim Versandhändler Otto - an. Häufig braucht es keine Meetings für die Wissensweitergabe.

Statt Infos zu ‚pushen‘ berate ich meine Kunden die Projektdetails nach dem Pull-Prinzip bereitzustellen. Ein Mitarbeiter kann Fakten, Daten und Zahlen einsehen, wann, wo und in welchem Detail er sie braucht. Aktuelle Kollaborations-Tools wie beispielsweise [Atlassian Trello](#) oder Microsoft SharePoint unterstützen Organisationen dabei.

Stellhebel 2 - Arbeitstreffen statt Meetings vereinbaren

Statt Meetings bevorzuge ich in der Rolle des Consultants Arbeitstreffen und rege diese auch bei meinen Klienten an. Die beiden wesentlichen Unterschiede zu einer regulären Sitzung sind:

- an Arbeitstreffen nehmen maximal vier (besser nur zwei) Personen teil und
- im Arbeitstreffen entwickeln die Teilnehmer gemeinsam ein konkretes Projektergebnis.

Am Ende eines Arbeitstreffens steht ein redigiertes Dokument, ein programmiertes Softwaremodul oder eine berechneter [Business Case](#). Das Motto:

viele Köpfe sind schlauer als einer. Die Softwareentwicklung prägte vor knapp 20 Jahren hierfür das Vorgehen [Extreme Programming](#).

Stellhebel 3 - Teilnehmer mit Bedacht auswählen

Lade in die von Dir organisierten Meetings nur solche Teilnehmer ein, die

- etwas zum Treffen beitragen können,
- Informationen aus der Sitzung mitnehmen sollten bzw.
- für die besprochenen Entscheidungen involviert werden müssen.

Laut Anja Förster - Managementberaterin, Buchautorin und [Harvard Business Manager](#)* Impulsgeber - sorgen die falschen Leute in Meetings für drei Probleme. Erstens verschwendet das Unternehmen Ressourcen. Zweitens stören die unnötigen Teilnehmer die Sitzung. Drittens sendet die falsch bestückte Meeting-Runde ein falsches Signal an die Organisation. Ich schließe mich Frau Förster an.

Sprich die Meetings-Organisatoren an, welche Aufgaben die einzelnen eingeladenen Personen erfüllen. In den meisten Fällen wird sich beim kritischen Hinterfragen herausstellen, dass der Meeting Trupp deutlich reduziert werden kann.

Stellhebel 4 - Meetingszeit minimieren

Falls Du wie ich Microsoft Outlook nutzt, kennst Du sicherlich das Phänomen: für ein Meeting schlägt die Software immer ein Vielfaches von 30-Minuten vor. Also 0.5-Stunde, 1-Stunde, 1.5-Stunden, etc.. Seltsam. Bereits in der Grundschule waren die ‚Stunden‘ 45 Minuten lang. Auch in der Universität betrug die Dauer für Vorlesungen zwei ‚Stunden‘, daher 90 Minuten.

Laut dem [Parkinsonschen Gesetz](#) dehnt sich Arbeit in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht. Daher: reduziere die Zeit Deiner Meetings auf ein Minimum. Reichen nicht 15 Minuten Abstimm-Telko, statt der geblockten 30 Minuten? Tun es 45 Minuten für den Jour Fixe, statt der regulären einen Arbeitsstunde. Mit Software-unüblichen Meetingzeiten sendest Du an die Teilnehmer zwei Signale:

1. die Wertschätzung ihrer Arbeitszeit sowie
2. Deine genaue Planung der erforderlichen Sitzungszeit.

Stellhebel 5 - Agenda anfertigen

Wenn ich eine Meeting-Einladung erhalte, fällt mein erster Blick auf die Agenda. Was ist das Ziel des Treffens? Worin liegt mein Beitrag? Welche Vorbereitungen muss ich anstoßen? Erhalte ich keine Agenda, dann sende ich meine Diskussionspunkte an den Organisator und bitte diesen seine Gesprächspunkte zu ergänzen.

Kein Meeting ohne Agenda! Eine Agenda gibt dem Treffen eine Struktur, einen Zweck, eine Daseinsberechtigung. Verpasse jeden Deiner Meetings eine Agenda und fordere diese von einladenden Kollegen ein. Streiche darüberhinaus den Punkt ‚Sonstiges‘ von der Diskussionsliste. Ich halte es da analog Florian Grolmann - Geschäftsführer und Senior Partner der Berliner [Organisationsberatung Initio](#) sowie ebenfalls Autor im [Harvard Business Manager](#)*. Ein ‚Sonstiges‘ lädt nur zum Kaffeeklatschen ein.

Stellhebel 6 - Ergebnisse dokumentieren

Meetings sind teure Angelegenheiten. Dauert ein 4-köpfiges Treffen 60 Minuten und kostet jeder der Teilnehmer das Unternehmen 100 Euro pro Stunde, beläuft sich der Preis für die Zusammenkunft auf schlappe 400 Euro. Organisation, Infrastruktur und Vor-/Nachbereitung nicht mit eingerechnet.

Aus diesem Grund sollte jedes der von Dir begleiteten Meetings ein tangibles Ergebnis vorweisen können. Das kann ein Whiteboard Foto, ein [Protokoll](#) oder irgendein anderes Schriftstück sein, welches die diskutierten Resultate dokumentiert. Strukturiere dieses Ergebnis in Aufgaben, Information und Entscheidungen.

Stellhebel 7 - Pufferzeiten einplanen

Wenn es irgendwie geht, solltest Du sie vermeiden: die Back-to-Back Meetings, zu deutsch zeitlich direkt aneinander angrenzende Meetings. Warum? Gleich aus drei Gründen:

- Meetings kommen mit Auf- und Abrüstzeiten. Meetingteilnehmer verlassen den Raum, neue Personen kommen hinzu und Equipment wie der Beamer oder das Flipchart müssen vorbereitet werden.
- Meetings dauern manchmal ein paar Minuten länger. Statt ein neuen Termin anzusetzen, um auch den letzten Agendapunkt zu klären, kostet die Überziehung der Sitzungszeit das Unternehmen nur geringfügig mehr.
- Menschen brauchen Pausen. Um sich einen Kaffee zu holen, eine

Zigarette zu rauchen, kurz frische Luft zu schnappen. Der Lauf-Marathon besitzt Trink- und Essgelegenheiten - ein Meeting-Marathon sollte ebenfalls Regenerationsmöglichkeiten bieten.

Plane zwischen Deinen Meetings 15-30 Minütige Wechselferien ein und empfehle Deinem Kunden analog zu verfahren. Übrigens spricht sich im [Harvard Business Manager](#)* Philipp Hartmann - Partner bei der Venture-Capital-Gesellschaft Rheingau Founders - ebenfalls für Pausenzeiten zwischen mehreren Sitzungen aus.

Fazit

Im ‚Brain Business‘ wie der Unternehmensberatung sind Meetings nicht wegzudenken. Sie legen die Basis für kreative Ansätze, sind Garant für die Zusammenarbeit im Projektteam und stärken die Beziehung zum Kunden. Jedoch kann die Gestaltungskraft von Meetings auch rasch nach hinten losgehen. Das nützliche Werkzeug entwickelt sich zur zeitfressenden Plage.

Die sieben vorgestellten Stellhebel helfen Dir, dass es nicht soweit kommt. Lege einen Hebel nach dem anderen um und verprobe seine Wirksamkeit. Steigere Schritt für Schritt Deine Meeting Performance und die Deines Kunden. Eine produktive Meeting Zeit!

> Zusätzliche Infos wie Du die gemeinsame Zeit mit Kollegen und Kundenmitarbeiter produktiv nutzt findest Du im aktuellen [Harvard Business Manager Ausgabe 10/2017](#)*