Löse dein Problem mit einem Augenzwinkern

Ich leite Meetings, die alle überleben wollen

Wie man klare Meetingziele festlegt, Diskussionen zum Abschluss bringt und Aufgaben verbindlich zuweist



Max Paradox

Ich leite Meetings, die alle überleben wollen

Wie man klare Meetingziele festlegt, Diskussionen zum Abschluss bringt und Aufgaben verbindlich zuweist

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906484

ALL-IN Rafał Płonkowski



INHALTSVERZEICHNIS

INTRO 5

Kapitel 1 - Ein Meeting ist keine Strafe dafür, dass man einen Kalender besitzt 12

Kapitel 2 - „Wir besprechen das Thema“ ist kein Ziel, sondern die Ankündigung einer Leidensgeschichte 23

Kapitel 3 - Du hast alle eingeladen, also haben jetzt auch alle etwas zu sagen 35

Kapitel 4 - Wenn alle recht haben und das Meeting trotzdem nirgendwohin führt 46

Kapitel 5 - Der Abschweifung geht es prächtig. Schade nur, dass dein Meeting dabei stirbt 58

Kapitel 6 - Der lauteste Mensch im Raum hat nicht immer die beste Idee 70

Kapitel 7 - Nur noch fünf Minuten: die größte Lüge aller Meetings 82

Kapitel 8 - „Wir kümmern uns alle darum“ bedeutet, dass sich wahrscheinlich niemand darum kümmert..... 93

Kapitel 9 - Der Ablaufplan für ein Meeting oder wie man nicht eine Stunde lang improvisiert 105

Kapitel 10 - Die Entscheidung trifft sich nicht von selbst, auch wenn alle auf die Präsentation starren 116

Kapitel 11 - Eine gute Frage kann eine Stunde voller schlechter Antworten retten 128

Kapitel 12 - Krisenmeeting: Wie man einen Brand löscht, ohne eine Feuerwehrkonferenz zu organisieren 141

Kapitel 13 - Eine Besprechungsnotiz muss kein historischer Roman sein 155

Kapitel 14 - Online-Meeting: Die Kamera funktioniert, die Kommunikation nicht unbedingt 167

Kapitel 15 - Wenn der Chef das Meeting übernimmt und du nur noch die Fernbedienung bedienst..... 180

Kapitel 16 - Wenn ein Meeting mit einem Streit endet statt mit Vereinbarungen 192

Kapitel 17 - Das Meeting ist gescheitert. Und jetzt? Ordnen wir Staatstrauer an? 204

Kapitel 18 - Wie gute Meetings kein einmaliges Wunder bleiben 217

Kapitel 19 - Woran erkennst du, dass deine Meetings wieder anfangen, dein Leben aufzufressen? 229

Kapitel 20 - Ich leite das Meeting. Die Leute gehen mit einer Entscheidung und nicht mit dem Wunsch nach Urlaub 241

INTRO

Es ist 9:58 Uhr. Um 10:00 Uhr beginnt ein Meeting, zu dem zwölf Personen eingeladen wurden. Im Kalender steht der geheimnisvolle Titel „Besprechung aktueller Themen“, das Unternehmensäquivalent zu der Ankündigung „Irgendetwas wird passieren“. Niemand weiß genau, was besprochen werden soll, aber alle vermuten, dass es eine Stunde dauern wird. Der Organisator sucht gerade nach seiner Präsentation. Jemand fragt im Chat, ob die Teilnahme verpflichtend ist. Drei Personen bereiten sich Kaffee zu, eine beendet noch das vorherige Meeting, und die übrigen überlegen, ob man an einer Diskussion teilnehmen und gleichzeitig liegen gebliebene Nachrichten beantworten kann. Technisch ist das möglich. Moralisch bleibt die Frage offen.

Um 10:07 Uhr beginnt das Meeting tatsächlich. Die traditionelle Frage fällt: „Wollen wir dann vielleicht anfangen?“ Es folgt ein Moment der Stille, weil niemand sicher ist, wer darauf antworten soll. Schließlich erklärt der Organisator, dass er gerne „ein paar Punkte durchgehen“ möchte. Nach zwanzig Minuten stellt sich heraus, dass eine Person gekommen ist, um eine Entscheidung zu treffen, eine andere, um Informationen weiterzugeben, eine dritte, um ein Problem anzusprechen, und eine vierte versehentlich eingeladen wurde, aber niemanden vor den Kopf stoßen möchte. Die Diskussion nimmt Fahrt auf. Argumente werden vorgebracht, Gegenargumente ausgetauscht, und irgendwann fällt der Satz „Wir müssen das Ganze aus einer größeren Perspektive betrachten“, der in vielen Unternehmen bedeutet, dass man sich gerade mit der

Geschwindigkeit eines Schnellzugs von einer Lösung entfernt.

Um 11:03 Uhr verlassen die Teilnehmer das Meeting. Alle haben viel zu tun, niemand ist besonders zufrieden, und das einzige unbestreitbare Ergebnis besteht darin, dass ein Termin für das nächste Meeting vereinbart wurde.

Kommt dir bekannt vor?

Wenn ja, brauchst du wahrscheinlich keinen weiteren Vortrag darüber, dass Zeit kostbar ist. Das weißt du längst. Besonders dann, wenn du auf deinen Kalender schaust und fünf bunte Rechtecke siehst, die unmittelbar aufeinanderfolgen, ohne auch nur die kleinste Pause zum Nachdenken, Mittagessen oder Erinnern daran, was du eigentlich beruflich machst. Du brauchst etwas wesentlich Nützlicheres: eine Möglichkeit, Gespräche so zu führen, dass hinterher tatsächlich klar ist, was beschlossen wurde, warum diese Entscheidung getroffen wurde und wer den nächsten Schritt übernehmen soll.

Denn das Problem vieler Meetings besteht nicht darin, dass es an intelligenten Menschen mangelt. Ganz im Gegenteil. Am Tisch sitzen häufig kompetente, erfahrene Personen, die ihre Arbeit ausgezeichnet beherrschen. Die Schwierigkeiten beginnen, wenn ihr Wissen, ihre Ambitionen und ihre unterschiedlichen Perspektiven in eine einzige Stunde gepackt werden, ohne dass ein klares Ziel feststeht. Das ist ungefähr so, als würde man eine Gruppe hervorragender Köche in eine Restaurantküche einladen, ihnen nicht sagen, welches Gericht sie zubereiten sollen, und sich anschließend wundern, dass nach einer Stunde sieben Soßen, drei Menükonzepte und ein Streit über Petersilie entstanden sind.

Ein Meeting produziert nicht von selbst Ergebnisse. Es produziert zunächst einmal Gespräche. Erst die Art und Weise, wie diese Gespräche geführt werden, kann daraus eine Entscheidung, einen Handlungsplan, die Lösung eines Problems oder ein gemeinsames Verständnis der Situation machen. Ohne diese Führung bleibt selbst der eleganteste Konferenzraum ein Ort, an dem Menschen gemeinsam Zeit verbrauchen. Manchmal gibt es dazu Kekse, was die Stimmung verbessert, aber nicht unbedingt die Ergebnisse.

Vielleicht hast du bereits verschiedene Methoden ausprobiert. Du hast eine detaillierte Tagesordnung vorbereitet, auf die Zeit geachtet und die Teilnehmer gebeten, sich vorher mit den Unterlagen vertraut zu machen. Möglicherweise gab es sogar eine Aufgabentabelle, der alle einstimmig zugestimmt haben und die anschließend niemand jemals wiedergesehen hat. Solche Versuche scheitern häufig nicht daran, dass sie grundsätzlich falsch wären, sondern daran, dass sie nur einzelne Symptome behandeln. Eine Tagesordnung hilft wenig, wenn unklar ist, welche Entscheidung getroffen werden soll. Der ständige Blick auf die Uhr verändert kaum etwas, wenn jeder Wortbeitrag ein neues Thema eröffnet. Eine Aufgabenliste bleibt reine Dekoration, wenn darin steht „Das Team erarbeitet einen Vorschlag“ und sich die Verantwortung anschließend auf sechs Personen verteilt, bis sie praktisch verschwunden ist.

Meetings erfolgreich zu leiten erfordert drei Fähigkeiten, die erstaunlich unscheinbar wirken, solange man nicht versucht, sie im wirklichen Leben anzuwenden. Die erste besteht darin, festzulegen, warum sich die Beteiligten überhaupt treffen sollen. Die zweite darin, eine Diskussion zu einem Ergebnis zu führen, selbst wenn die Teilnehmer unterschiedliche Meinungen vertreten und jeder mindestens

ein Argument besitzt, das mit „Ja, aber …“ beginnt. Die dritte Fähigkeit besteht darin, Vereinbarungen in konkrete Aufgaben zu verwandeln, für die konkrete Personen verantwortlich sind. Kein abstraktes „wir“, kein sagenumwobenes „jemand aus dem Team“, sondern ein Mensch, der weiß, was er bis wann erledigen soll.

Das bedeutet allerdings nicht, dass du dich ab sofort in einen Konferenzdiktator mit Stoppuhr und einem beunruhigend strengen Blick verwandeln musst. Gute Meetingführung besteht nicht darin, andere aus sportlichem Ehrgeiz zu unterbrechen, Zweifel zu unterdrücken oder Zustimmung zu erzwingen. Manchmal ist eine längere Diskussion notwendig. Manchmal muss man sich eine unbequeme Meinung anhören, die das Team vor einem kostspieligen Fehler bewahrt. Es gibt auch Situationen, in denen das einzig ehrliche Ergebnis lautet, dass noch keine Entscheidung möglich ist, weil bestimmte Informationen fehlen. Der Unterschied besteht darin, dass die Teilnehmer anschließend wissen, welche Informationen fehlen, wer sie beschaffen soll und wann das Thema erneut aufgegriffen wird.

In diesem Buch beschäftigen wir uns mit Meetings, wie sie tatsächlich stattfinden. Mit Menschen, die zu spät kommen, das Gespräch dominieren, trotz hervorragender Ideen schweigen oder eine Frage stellen, die aus einer fünfzehnminütigen Kurzbesprechung eine strategische Grundsatzdebatte macht. Mit Vorgesetzten, denen man nur schwer einen zusätzlichen Tagesordnungspunkt abschlagen kann. Mit Kollegen, die „vollständige Einigkeit“ verkünden und die Vereinbarungen am nächsten Tag auf drei verschiedene Arten interpretieren. Und mit Moderatoren, die eine angenehme Atmosphäre bewahren möchten und

deshalb die Diskussion so lange weiterlaufen lassen, bis alle Beteiligten emotional ungefähr den Zustand eines vollständig entladenen Akkus erreicht haben.

Wir werden nicht nach perfekten Teilnehmern suchen, denn die Wahrscheinlichkeit, ihnen zu begegnen, ist gering. Außerdem könnte es in der Personalabteilung einige Fragen aufwerfen, wenn man ausschließlich für die wöchentliche Teambesprechung neue Mitarbeiter einstellen würde. Stattdessen beschäftigen wir uns mit Entscheidungen, Formulierungen und kleinen Eingriffen, die helfen, Gespräche mit Menschen so zu führen, wie sie nun einmal sind. Du wirst lernen zu erkennen, wann ein Meeting tatsächlich notwendig ist und wann eine Nachricht ausreicht. Du erfährst, wie du ein Ziel formulierst, das mehr aussagt als „Wir besprechen die Situation“, und wie du reagierst, wenn sich eine Diskussion immer wieder um dasselbe Argument dreht. Außerdem betrachten wir Möglichkeiten, Verantwortlichkeiten zuzuweisen, ohne unangenehm mit dem Finger auf jemanden zu zeigen oder so zu tun, als würde eine gemeinsame Absichtserklärung automatisch bedeuten, dass die Arbeit auch gemeinsam erledigt wird.

Dabei lohnt es sich, eine unbequeme Wahrheit zu akzeptieren: Du hast keine vollständige Kontrolle über das Verhalten der Teilnehmer. Du kannst nicht jeden dazu zwingen, vorbereitet zu erscheinen, du wirst nicht sämtliche Konflikte beseitigen können, und du kannst auch nicht dafür sorgen, dass Menschen mit organisatorischer Macht grundsätzlich kurze Wortbeiträge liefern. Du kannst jedoch beeinflussen, wie ein Meeting aufgebaut ist, welche Fragen gestellt werden, wann Entscheidungen getroffen werden und wie Vereinbarungen verbindlich abgeschlossen werden. Das ist wesentlich mehr, als es zunächst erscheinen mag,

besonders wenn deine bisherige Hauptmethode zur Steuerung von Diskussionen darin bestand, nervös auf die Uhr zu schauen.

Beginne mit einem einfachen Gedankenexperiment. Erinnere dich an das letzte Meeting, nach dem du das Gefühl hattest, deine Zeit verschwendet zu haben. Versuche, drei Fragen zu beantworten: Welches konkrete Ergebnis sollte erreicht werden? An welchem Punkt führte das Gespräch nicht mehr zu diesem Ergebnis? Und wer wusste nach dem Meeting ganz genau, was er als Nächstes tun sollte? Wenn dir eine dieser Antworten schwerfällt, hast du bereits einen Bereich entdeckt, an dem sich arbeiten lässt. Du musst noch nichts reparieren. Zunächst reicht es, den Unterschied zwischen dem bloßen Abhalten eines Meetings und dem tatsächlichen Erreichen seines Ziels zu erkennen.

Letztlich geht es nicht darum, dass die Menschen deine Meetings verlassen und von deiner Moderationstechnik begeistert sind. Die meisten Teilnehmer träumen nicht davon, die Fähigkeiten des Gesprächsleiters bewundern zu dürfen. Sie möchten wissen, warum sie gekommen sind, die Gelegenheit haben, etwas Wichtiges beizutragen, und anschließend an ihre Arbeit zurückkehren können, ohne eine zusätzliche Besprechung organisieren zu müssen, um die vorherige zu erklären.

Wenn nach einem Meeting jeder die Vereinbarungen versteht, seine Aufgaben kennt und keine privaten Ermittlungen unter dem Titel „Was haben wir eigentlich beschlossen?“ anstellen muss, hast du etwas wirklich Wertvolles erreicht.

Und wenn zusätzlich alle früher als geplant gehen können, hörst du vielleicht das schönste Kompliment in der Geschichte beruflicher Meetings:

„Sind wir schon fertig?“

Kapitel 1 - Ein Meeting ist keine Strafe dafür, dass man einen Kalender besitzt

In einem Unternehmen stellte jemand fest, dass die Mitarbeiter zu selten Informationen austauschten. Die Lösung schien offensichtlich: Man organisierte ein wöchentliches Meeting. Nach einigen Wochen begannen die Teilnehmer jedoch zu bemängeln, dass während der Besprechung nicht genügend Zeit blieb, um alle Angelegenheiten zu behandeln. Also wurde ein zweites Meeting eingeführt, das der Vorbereitung der Unterlagen für das erste dienen sollte. Als sich zwischen den Vereinbarungen beider Gruppen Unterschiede zeigten, entstand der Bedarf nach einem dritten Meeting, das für die notwendige Koordination sorgen sollte. Bald wussten alle ganz genau, was in den Meetings geschah. Das Problem bestand darin, dass sie immer weniger über die Arbeit wussten, die sie zwischen diesen Meetings eigentlich erledigen sollten.

Diese erfundene Geschichte klingt nur so lange absurd, bis du einen Blick in deinen eigenen Kalender wirfst. Meetings besitzen nämlich die erstaunliche Fähigkeit, sich ohne erkennbare menschliche Beteiligung zu vermehren. Zunächst gibt es eine regelmäßige Teambesprechung, dann eine vorbereitende Abstimmung vor dieser Besprechung, anschließend eine kurze Zusammenfassung und schließlich ein separates Gespräch darüber, warum die vereinbarten Maßnahmen nicht umgesetzt wurden. Wären Meetings eine biologische Art, würden sie vermutlich als invasiv eingestuft und einem Programm zur Populationskontrolle unterworfen.

Das bedeutet keineswegs, dass Meetings überflüssig sind. Ohne Gespräche ist es schwierig, gemeinsame Entscheidungen zu treffen, komplexe Probleme zu lösen und die Tätigkeiten von Menschen aufeinander abzustimmen, deren Arbeit voneinander abhängt. Schwierigkeiten entstehen erst dann, wenn das Meeting selbst bereits als Ergebnis betrachtet wird. Jemand sagt: „Das Thema wurde besprochen“, und alle nehmen diese Nachricht erleichtert auf, als wäre damit gerade eine wichtige Projektphase erfolgreich abgeschlossen worden. Dabei kann die Besprechung eines Themas sowohl bedeuten, dass eine konkrete Entscheidung getroffen wurde, als auch, dass man vierzig Minuten lang Schwierigkeiten beschrieben hat, die allen Beteiligten schon vorher bekannt waren.

Deshalb lohnt es sich, eine Frage zu stellen, die weniger selbstverständlich ist, als sie zunächst klingt: Was genau soll dadurch geschehen, dass mehrere Menschen zur selben Zeit zusammenkommen?

Die Antwort „Wir müssen miteinander reden“ reicht nicht aus. Ein Gespräch ist eine Tätigkeit, kein Ergebnis. Genauso wenig wie das Öffnen einer Tabellenkalkulation automatisch bedeutet, dass eine Analyse durchgeführt wurde, oder der Besuch eines Fitnessstudios eine bessere Kondition garantiert. Wobei man im zweiten Fall immerhin ein beeindruckendes Foto machen kann.

Ein Meeting ist ein Werkzeug und kein Beweis für Aktivität. Sein Wert ergibt sich daraus, was es den Teilnehmern ermöglicht: etwas zu erreichen, das sie ohne ein gemeinsames Gespräch nicht ebenso gut, schnell oder verantwortungsvoll erreichen könnten.

Stell dir eine Teamleiterin vor, die bemerkt, dass immer mehr Aufgaben verspätet abgeschlossen werden. Sie lädt

acht Personen zu einem Meeting mit dem Titel „Termintreue“ ein. In der Einladung steht keine weitere Erklärung, weshalb sich jeder anders vorbereitet. Eine Person bringt eine Übersicht der Verzögerungen mit, eine andere eine Liste der Hindernisse und eine dritte einen Vorschlag für ein neues Berichtssystem. Die vierte erwartet ein Disziplinargespräch und bereitet vorsorglich Verteidigungsargumente vor, obwohl ihr bislang niemand einen Vorwurf gemacht hat.

Zu Beginn fragt die Teamleiterin, warum Aufgaben verspätet erledigt werden. Es entwickelt sich ein langer Meinungsaustausch, der allmählich in eine Diskussion über die Arbeitsbelastung des Teams, die verwendeten Werkzeuge, die Kommunikation und die Festlegung von Prioritäten übergeht. All diese Fragen können wichtig sein. Keine davon beantwortet jedoch, welches konkrete Ergebnis das Meeting hervorbringen soll. Nach einer Stunde verfügen die Teilnehmer über mehr Informationen, wissen aber immer noch nicht, ob sie den Zeitplan ändern, die Anzahl der Aufgaben reduzieren oder die Berichterstattung verbessern sollen.

Verändern wir nun ein einziges Element dieser Situation. Bevor die Teamleiterin die Einladung verschickt, legt sie fest, dass das Ziel darin besteht, zwei Veränderungen auszuwählen, die im kommenden Monat die Verzögerungen verringern sollen. Sie erwartet keine Lösung sämtlicher organisatorischer Probleme und hat auch nicht vor, die Geschichte jeder einzelnen Aufgabe seit der Gründung des Unternehmens aufzuarbeiten. Sie möchte auf Grundlage der verfügbaren Informationen bestimmte Entscheidungen treffen.

Plötzlich wird die Vorbereitung einfacher. Die Teilnehmer wissen, welche Daten hilfreich sein werden, welche

Argumente eine Rolle spielen und was vor dem Ende des Gesprächs feststehen sollte. Das Meeting kann weiterhin schwierig sein, und die Meinungen können auseinandergehen. Doch die Diskussion besitzt nun einen Bezugspunkt, zu dem die Leiterin zurückkehren kann, sobald die Versuchung entsteht, die gesamte Geschichte des Projektmanagements zu erörtern.

Diese kleine Veränderung verdeutlicht den grundlegenden Unterschied zwischen einem Meeting, das einfach stattfindet, und einem Meeting, das tatsächlich einem Zweck dient.

Warum treffen wir uns häufiger als nötig?

Einer der Gründe ist die Gewohnheit. Regelmäßige Meetings werden so tief in den Rhythmus einer Organisation eingebaut, dass wir irgendwann nicht mehr über ihren Sinn nachdenken. Die Montagsbesprechung findet montags statt, weil sie schon immer montags stattgefunden hat. Fragt jemand, ob sie überhaupt noch notwendig ist, bekommt er zu hören, dass schließlich eine gewisse Regelmäßigkeit gewahrt werden müsse. Ein interessantes Argument, mit dem sich allerdings genauso gut eine wöchentliche Kontrolle des Inhalts des Firmenkühlschranks rechtfertigen ließe.

Ein weiterer Grund ist das Bedürfnis nach Sicherheit. Der Organisator lädt zusätzliche Personen ein, weil er befürchtet, jemanden zu übergehen. Die Teilnehmer stimmen weiteren Meetings zu, weil sie den Zugang zu wichtigen Informationen nicht verlieren möchten. Ein Vorgesetzter erwartet häufige Aktualisierungen, weil er sicherstellen will, dass die Angelegenheiten unter Kontrolle bleiben. Jedes dieser Bedürfnisse kann berechtigt sein. Problematisch wird es erst, wenn auf alle dieselbe Antwort folgt: eine weitere Kalendereinladung.

Ein Meeting kann außerdem eine bequeme Möglichkeit sein, Verantwortung aufzuschieben. Anstatt selbstständig eine Empfehlung vorzubereiten, kann man mehrere Personen zu einem „gemeinsamen Gedankenaustausch“ einladen. Statt eine kleinere Frage innerhalb der eigenen Zuständigkeit zu entscheiden, organisiert man eine Beratung. Manchmal ist das tatsächlich vernünftig. Wenn jedoch jede Entscheidung den kollektiven Segen einer Gruppe benötigt, verwandelt sich die Organisation in eine Behörde, die Genehmigungen für den Gebrauch des eigenen gesunden Menschenverstands ausstellt.

Nicht immer trauen wir uns auch zu fragen, ob ein Problem überhaupt ein Gespräch erfordert. Eine Einladung zu verschicken wirkt professionell, denn sie enthält einen Titel, eine Uhrzeit, eine Teilnehmerliste und eine Schaltfläche zur Bestätigung. Das vermittelt ein angenehmes Gefühl von Ordnung. In Wirklichkeit löst die Einladung selbst jedoch keine einzige Schwierigkeit. Sie kann das Problem lediglich von einem Menschen auf eine Gruppe übertragen, die von diesem Moment an gemeinsam für die Suche nach einer Lösung verantwortlich ist. Und manchmal auch für die gemeinsame Verlegenheit.

Bevor du das nächste Meeting organisierst, überlege deshalb, welches Hindernis verhindert, dass das gewünschte Ergebnis ohne die gleichzeitige Beteiligung aller eingeladenen Personen erreicht werden kann. Wenn du lediglich Informationen weitergeben möchtest, genügt meistens eine Nachricht oder ein Dokument. Erwartest du eine einfache Bestätigung von einer einzigen Person, musst du nicht die gesamte Abteilung einladen. Wenn du Meinungen sammeln möchtest, kannst du zunächst

schriftlich darum bitten und erst dann ein Meeting ansetzen, wenn wesentliche Unterschiede sichtbar werden.

Das bedeutet kein Verbot von Informationsveranstaltungen. Der direkte Kontakt kann wichtig sein, um Beziehungen aufzubauen, Fragen zu stellen und Missverständnisse frühzeitig zu erkennen. Selbst eine regelmäßige Teambesprechung kann einen großen Wert haben, wenn sie dem Team hilft, Abhängigkeiten zwischen Aufgaben zu erkennen. Entscheidend ist, diese Kommunikationsform bewusst auszuwählen, statt automatisch danach zu greifen, sobald ein Thema mehr als drei Sätze umfasst.

Die Kosten, die in der Einladung nicht stehen

Ein einstündiges Meeting mit zehn Personen kostet das Unternehmen nicht eine Arbeitsstunde. Es beansprucht insgesamt zehn Stunden der Arbeitszeit aller Teilnehmer, ohne die Vorbereitung und die anschließende Rückkehr zu unterbrochenen Aufgaben mitzuzählen. Das bedeutet nicht, dass jede dieser Stunden verschwendet ist. Eine gemeinsam getroffene Entscheidung kann wesentlich mehr Zeit einsparen, als ihre Vorbereitung und Beschlussfassung gekostet haben. Man sollte allerdings wissen, wofür man bezahlt.

Stell dir ein Meeting vor, bei dem neun Personen vierzig Minuten lang einem ausführlichen Bericht zuhören, den die zehnte Person vorbereitet hat. Der Bericht erfordert keine Entscheidung, und die Fragen betreffen hauptsächlich Daten, die bereits in einer zuvor verschickten Übersicht stehen. Die Teilnehmer verlassen das Gespräch mit dem Gefühl, gut informiert zu sein, obwohl einige von ihnen das Dokument genauso gut zu einem selbst gewählten Zeitpunkt hätten lesen können.

Kosten entstehen auch dadurch, dass der Arbeitstag in immer kleinere Abschnitte zerfällt. Zwischen zwei Meetings bleiben dreißig Minuten, von denen du die ersten zehn damit verbringst, deine Konzentration zurückzugewinnen, und die letzten fünf damit, dich auf die nächste Verbindung vorzubereiten. Die verbleibende Viertelstunde scheint ideal für die Erledigung einer wichtigen Aufgabe zu sein, vorausgesetzt, diese Aufgabe besteht darin, die richtige Datei zu finden und tief zu seufzen.

Deshalb lohnt es sich, die Zeit der Teilnehmer genauso sorgfältig zu schützen wie das Budget eines Projekts. Lade diejenigen ein, deren Anwesenheit tatsächlich dazu beiträgt, das Ziel zu erreichen. Passe die Dauer des Meetings an den Umfang der notwendigen Arbeit an und nicht an die Standardeinstellungen des Kalenders. Dreißig Minuten können für eine einfache Entscheidung ausreichen, während ein komplexes Problem eine ruhige Stunde erfordert. Es geht nicht darum, Geschwindigkeitsrekorde aufzustellen. Ein Meeting, das nach sieben Minuten ohne Lösung endet, ist nicht allein deshalb ein Erfolg, weil alle noch rechtzeitig zum nächsten Kaffee kommen.

Hilfreich ist eine einfache Unterscheidung: Wer muss an der Erarbeitung des Ergebnisses beteiligt sein, und wer muss lediglich über das Ergebnis informiert werden? Die erste Gruppe benötigt einen Platz am Tisch. Für die zweite reicht häufig eine klare Zusammenfassung. Auf diese Weise reduzierst du die Anzahl der Menschen, die den gesamten Weg zu einer Entscheidung verfolgen müssen, obwohl sie sich eigentlich nur für deren endgültigen Inhalt interessieren.

Diese Vorgehensweise erfordert allerdings Vorsicht. Übergehe keine Menschen, deren Wissen notwendig ist oder deren Aufgaben wesentlich verändert werden sollen,

ohne dass sie die Möglichkeit erhalten, auf Einschränkungen hinzuweisen. Zeit zu sparen, indem man die richtigen Teilnehmer ausschließt, ähnelt dem Versuch, eine Renovierung zu beschleunigen, indem man auf den Elektriker verzichtet. Anfangs sieht alles hervorragend aus. Die Probleme beginnen erst, wenn jemand versucht, das Licht einzuschalten.

Erkenne den tatsächlichen Grund für das Meeting

Manchmal besteht die größte Schwierigkeit darin, zwischen dem gemeldeten und dem tatsächlichen Problem zu unterscheiden. Jemand schlägt ein „Meeting zur Kommunikation“ vor, weil zwei Abteilungen unterschiedliche Vorstellungen davon haben, wann Daten übergeben werden müssen. Eine andere Person möchte „die Zusammenarbeit besprechen“, obwohl sie in Wirklichkeit klären muss, wer die endgültige Fassung eines Dokuments freigibt. Ein allgemein formulierter Titel klingt unverfänglich, lädt jedoch zu einer viel umfassenderen Diskussion ein, als die Situation erfordert.

In einem solchen Fall hilft die Frage: „Was muss nach diesem Meeting anders sein?“ Du fragst damit nicht nur nach dem Thema, sondern nach der erwarteten Veränderung. Das kann ein vereinbarter Termin sein, eine ausgewählte Lösungsvariante, eine Liste fehlender Informationen oder ein gemeinsames Verständnis eines neuen Verfahrens. Jedes dieser Ergebnisse erfordert eine etwas andere Art, das Gespräch zu führen.

Wenn du ein Meeting auf Wunsch deines Vorgesetzten organisierst, kannst du nicht immer selbst entscheiden, ob es notwendig ist. Du kannst jedoch seinen Zweck präzisieren. Statt zu protestieren, dass dein Kalender bereits voll ist, frage: „Sollen wir nach diesem Meeting eine

Entscheidung getroffen haben, oder geht es vor allem darum, mögliche Lösungen zu sammeln?“ Eine solche Frage hilft auch deinem Vorgesetzten, seine Erwartungen zu bestimmen, und dir, den Gesprächsverlauf vorzubereiten. Du stellst den Auftrag nicht infrage. Du versuchst lediglich, ihn sinnvoll auszuführen.

Es lohnt sich außerdem zu erkennen, dass ein einzelnes Meeting nicht sämtliche Aspekte eines Problems lösen muss. Wenn das Ziel darin besteht, den Umgang mit unbearbeiteten Meldungen festzulegen, kann ein Gespräch über die langfristige Neuorganisation der gesamten Abteilung durchaus wertvoll sein. Wahrscheinlich sollte es jedoch nicht die Zeit aufbrauchen, die für die aktuelle Entscheidung vorgesehen ist. Du kannst es als separates Thema festhalten. So ignorierst du ein wichtiges Argument nicht, lässt aber gleichzeitig nicht zu, dass es die Kontrolle über das Meeting übernimmt.

Die Person, die ein Meeting leitet, muss nicht auf jede Frage eine Antwort kennen. Sie sollte allerdings wissen, welche Frage die Gruppe eigentlich beantworten möchte. Das ist ein wesentlicher Unterschied, besonders wenn Experten mit mehr Fachwissen als der Organisator am Meeting teilnehmen. Du musst nicht so tun, als wärst du der klügste Mensch im Raum. Es reicht, dafür zu sorgen, dass kluge Menschen nicht eine Stunde damit verbringen, sechs unterschiedliche Fragen zu beantworten, von denen keine offiziell gestellt wurde.

Der erste Schritt, den du noch heute machen kannst

Öffne deinen Kalender und wähle ein Meeting aus, das du in den nächsten Tagen organisierst. Es muss nicht die wichtigste Besprechung des Jahres sein. Beginne lieber mit einem Gespräch, bei dem du eine kleine Veränderung

einführen kannst, ohne gleich ein Genehmigungsverfahren für ein neues Führungsmodell auszulösen.

Lies den Titel der Einladung und versuche anschließend, folgenden Satz zu vervollständigen: „Nach diesem Meeting werden die Teilnehmer in der Lage sein, …“ Wenn die Antwort lautet „die Situation besser zu verstehen“, präzisiere, was genau sie verstehen sollen und wofür dieses Wissen benötigt wird. Wenn du antwortest „die nächsten Schritte festzulegen“, prüfe, welche Maßnahmen tatsächlich eine Abstimmung erfordern. Falls du keine sinnvolle Ergänzung findest, wurde das Meeting möglicherweise nur aus Gewohnheit angesetzt.

Du kannst dann seinen Umfang verändern, die Teilnehmerliste verkleinern oder die Informationen auf andere Weise weitergeben. Manchmal genügt es, der Einladung einen einzigen Satz hinzuzufügen. Zum Beispiel: „Ziel des Gesprächs ist es, festzulegen, wie Meldungen ab kommendem Montag zwischen den Abteilungen weitergegeben werden.“ Das ist ein geringer Aufwand, der die Vorbereitung und die Erwartungen der Teilnehmer verändert.

Erwarte nicht, dass plötzlich alle deinen Kalender wie ein Heiligtum behandeln. Manche werden weiterhin unvorbereitet erscheinen, andere zusätzliche Themen vorschlagen, und irgendjemand wird mit ziemlicher Sicherheit eine Angelegenheit ansprechen, die bereits vor drei Wochen abgeschlossen wurde. Du gewinnst jedoch die Möglichkeit, ruhig daran zu erinnern, warum ihr zusammengekommen seid, und zu beurteilen, ob das Gespräch euch dem gewünschten Ergebnis näherbringt.

Meetings müssen nicht kurz sein, um gut zu sein. Sie müssen auch nicht besonders angenehm verlaufen.

Manchmal ist gerade die wichtigste Diskussion anstrengend, weil die Beteiligten einen schwierigen Kompromiss finden oder offen aussprechen müssen, dass die bisherige Lösung nicht funktioniert. Ein gutes Meeting vermittelt ihnen jedoch das Gefühl, dass die investierte Zeit einen Sinn hatte.

Genau deshalb lohnt es sich, die Wirksamkeit nicht länger an der Anzahl der geführten Gespräche zu messen. Wenn sich drei Meetings durch ein einziges ersetzen lassen, das zu einem konkreten Ergebnis führt, verlierst du nicht zwei Gelegenheiten zur Zusammenarbeit. Du gewinnst Zeit zurück, um das zu erledigen, was vereinbart wurde.

Und das wäre in vielen Unternehmen bereits eine echte Revolution. Wahrscheinlich eine, für die man zunächst ein separates Auftaktmeeting organisieren müsste. Aber irgendwo muss man schließlich anfangen.

Kapitel 2 - „Wir besprechen das Thema“ ist kein Ziel, sondern die Ankündigung einer Leidensgeschichte

Stell dir vor, du erhältst eine Einladung zu einem Meeting mit dem Titel „Neuer Ansatz für das Projekt“. Es gibt weder eine Tagesordnung noch Unterlagen oder Informationen über das erwartete Ergebnis. Zu den Teilnehmern gehören der Projektleiter, Vertreter des Vertriebs, der Finanzabteilung und die für die Umsetzung verantwortliche Person. Alle sehen denselben Titel, verstehen darunter jedoch etwas anderes. Der Vertrieb erwartet ein Gespräch über Termine, die Finanzabteilung über Kosten, die Umsetzungsverantwortlichen über Ressourcen, während der Projektleiter herausfinden möchte, ob alle seinen Optimismus teilen.

Während des Meetings stellt sich schnell heraus, dass Optimismus die einzige Sache ist, die man nicht in ein Budget eintragen kann, obwohl manche es versuchen.

Die erste Frage betrifft den Zeitplan. Die zweite die Kosten. Die dritte die Verantwortung für Verzögerungen. Kurz darauf beginnen die Teilnehmer zu erklären, was ihrer Meinung nach mit dem „neuen Ansatz“ gemeint ist. Eine Person schlägt vor, die Reihenfolge der Arbeiten zu verändern, eine andere möchte den Projektumfang reduzieren, und eine dritte empfiehlt eine zusätzliche Analyse. Alle Vorschläge können sinnvoll sein, doch niemand weiß, ob das Meeting dazu dienen soll, Ideen zu sammeln, eine Lösung auszuwählen oder lediglich einen neuen Plan vorzustellen.

Nach fünfzig Minuten erklärt der Projektleiter: „Wir haben viele wertvolle Erkenntnisse gewonnen." Dieser Satz ist manchmal der letzte Zufluchtsort eines Moderators, der keine einzige konkrete Vereinbarung benennen kann. Die Erkenntnisse sind wertvoll, weil sie vernünftig klingen. Das Problem besteht darin, dass niemand weiß, welche davon umgesetzt werden sollen und welche lediglich als Schmuck in der Besprechungsnotiz verbleiben.

Die Ursache des Durcheinanders liegt nicht unbedingt in mangelnder Vorbereitung. Jeder Teilnehmer könnte sich gewissenhaft vorbereitet haben, allerdings auf ein anderes Gespräch. Ein gemeinsames Thema bedeutet noch lange kein gemeinsames Ziel. Schließlich kann man über dasselbe Projekt sprechen, um Schwierigkeiten zu verstehen, eine Lösung auszuwählen, Aufgaben zu verteilen oder Fortschritte zu bewerten. Jedes dieser Meetings wird anders verlaufen und sollte zu einem anderen Ergebnis führen.

Bevor du also eine Tagesordnung erstellst, Menschen einlädst und darüber nachdenkst, ob dreißig Minuten ausreichen, beantworte dir zunächst eine Frage: Was genau soll während dieses Gesprächs entstehen?

Das Ziel eines Meetings muss so klar sein, dass ein Teilnehmer erkennen kann, wann es erreicht wurde. „Wir sprechen über Probleme unserer Kunden" beschreibt ein Thema. „Wir wählen die drei dringendsten Kundenprobleme aus, die noch in diesem Monat Maßnahmen erfordern" beschreibt ein Ergebnis. „Wir analysieren die Kosten" kündigt eine Tätigkeit an. „Wir entscheiden, welche Ausgaben reduziert werden können, ohne den vereinbarten Projektumfang zu beeinträchtigen" benennt die Entscheidung, die getroffen werden muss.

Der Unterschied mag kosmetisch erscheinen, bis du versuchst, die Diskussion zu leiten. Wenn das Ziel allgemein formuliert ist, passt nahezu jeder Wortbeitrag irgendwie zum Thema. Wenn es konkret ist, kannst du beurteilen, ob ein neuer Gesprächsfaden dazu beiträgt, das angestrebte Ergebnis zu erreichen. Du musst die Teilnehmer nicht zum Schweigen bringen oder so tun, als würden andere Fragen nicht existieren. Du kannst sagen: „Das ist ein wichtiges Problem, aber heute wählen wir eine Lösung für die Terminfrage aus. Halten wir diesen Punkt separat fest und kehren wir zur Entscheidung zurück."

Ein solcher Satz funktioniert wesentlich besser, wenn alle wissen, welche Entscheidung benötigt wird. Andernfalls klingt er wie eine willkürliche Einschränkung der Diskussion durch jemanden, der zufällig Zugriff auf die Bildschirmfreigabe besitzt.

Ziel, Thema und Tagesordnung sind nicht dasselbe

Diese drei Begriffe werden häufig miteinander verwechselt, weil sie alle in Einladungen und vorbereitenden Dokumenten auftauchen. Tatsächlich erfüllen sie jedoch unterschiedliche Aufgaben.

Das Thema beschreibt, worum es in dem Gespräch geht. Die Tagesordnung legt fest, welche Punkte in welcher Reihenfolge behandelt werden. Das Ziel bestimmt das Ergebnis, zu dem das Gespräch führen soll. Man kann also eine hervorragend vorbereitete Tagesordnung besitzen und trotzdem nicht wissen, warum das Meeting eigentlich stattfindet.

Eine beispielhafte Tagesordnung könnte folgendermaßen aussehen: aktuelle Ergebnisse, wichtigste Probleme, vorgeschlagene Lösungen, nächste Schritte. Alles wirkt

logisch, ordentlich und professionell. Leider könnte dieselbe Liste genauso gut die Montagsbesprechung, die Donnerstagsberatung oder die Freitagszusammenfassung beschreiben. Sie sagt nämlich nichts darüber aus, welche konkrete Entscheidung getroffen werden soll.

Ein klar formuliertes Ziel verändert die Bedeutung der einzelnen Tagesordnungspunkte. Wenn die Teilnehmer entscheiden sollen, wie sich die Pünktlichkeit von Lieferungen verbessern lässt, dienen die aktuellen Ergebnisse dazu, das Ausmaß des Problems einzuschätzen. Die Liste der Schwierigkeiten hilft, die Ursachen der Verzögerungen zu erkennen. Die Lösungsvorschläge ermöglichen einen Vergleich der Möglichkeiten, und die weiteren Maßnahmen ergeben sich aus der getroffenen Entscheidung.

Die Tagesordnung führt dann tatsächlich zu einem Ergebnis, statt lediglich eine elegante Liste von Themen zu sein, über die gesprochen werden soll.

Das bedeutet nicht, dass jedes Meeting mit einer Entscheidung enden muss. Manchmal besteht das Ziel darin, Informationen zu sammeln, die für eine spätere Entscheidung notwendig sind. Ein anderes Mal müssen Unterschiede zwischen Teams geklärt, Risiken erkannt oder ein gemeinsames Verständnis eines neuen Prozesses hergestellt werden. Auch solche Ergebnisse können konkret sein, vorausgesetzt, es ist klar, was die Teilnehmer am Ende wissen oder vorbereitet haben sollen.

Das Ziel „Wir verstehen die aktuellen Probleme bei der Umsetzung“ lässt beispielsweise immer noch viel Interpretationsspielraum. Besser wäre: „Wir stellen fest, welche Hindernisse die Umsetzung blockieren und welche Informationen wir benötigen, um über den weiteren Zeitplan