

Das Horror-Meeting

Was ist das: Viele gehen rein, wenig kommt raus?
 Es ist eine Arbeitsbesprechung!

Meetings gehören inzwischen zum Umgangston in jedem Unternehmen. Wann immer der Chef sämtlichen Mitarbeitern etwas zu sagen hat, macht er eine Arbeitsbesprechung (englisch: Meeting) – meist ohne zu wissen, was er da eigentlich macht. Das merkt man: Nach dem Meeting, das in der Regel doppelt so lange dauert wie angesetzt, sind alle Klarheiten beseitigt und die größtmögliche Demotivation hergestellt.

Was Mitarbeiter denken

Chefs sind nach einem Meeting meist sehr zufrieden mit sich, ganz im Gegensatz zu ihren Mitarbeitern. Fragt man Mitarbeiter direkt nach einem Meeting, wie sie selber erlebt haben, bekommt man meist zu hören: „Zeitverschwendung.“ „In der Zeit hätte ich meine komplette Schreibtischarbeit erledigen können.“ „Das Produziergehabe vom Chef geht mir sowas von auf die Nerven. Ich höre schon gar nicht mehr zu.“ „Wie sich der Chef das vorstellt, funktioniert das nie.“ „Die Meetings dauern immer endlos und es kommt nicht wirklich etwas dabei heraus.“ „Die interessanten Themen bleiben wie immer ausgeklammert.“ „Der Chef profiliert sich und wir nicken ab.“ Schlechte Noten für den Chef.

Normal Practice und Best Practice

Meetings haben in der Regel minimale Effizienz: viel Aufwand, wenig Ertrag. Sie haben nur geringe Effektivität: Es wird nicht wirklich etwas damit bewegt. Sie sind eine ziemliche Zeitverschwendung, ein echter Demotivationsfaktor für Mitarbeiter und ein Störfaktor fürs Arbeitsklima.

In einem Satz: Ein Meeting ist die beste Möglichkeit für einen Vorgesetzten, sich vor möglichst vielen Mitarbeitern möglichst nachhaltig selbst zu sabotieren und seine Geschäftsziele zu gefährden. Das ist der Normalfall. Im Idealfall ist ein Meeting eines der besten Motivationsmittel: Motivation wirkt in der Gruppe sehr viel besser und schneller als unter vier Augen. Man nennt das auch den Fußballstadion-Effekt: Die Masse macht's. Im Idealfall ist ein Meeting hocheffizient: Der Chef muss nur einmal etwas sagen, und schon wissen es alle und setzen es auch um. Ein gutes Meeting gibt Motivation, Orientierung, Sinn, Ziele, Richtung und ist der erste Schritt zur erfolgreichen Marktbearbeitung. Wie geht ein gutes Meeting? So einfach, dass die meisten es nicht fassen können:

- 1) Vorbereitung
- 2) Moderation
- 3) Nachbereitung



1. Schritt: Vorbereitung

Meetings überziehen in der Regel ihre gesetzte Zeit ohne vorzeigbares Ergebnis, weil sie normalerweise nicht vorbereitet werden. Sie werden spontan abgehalten: „Machen wir doch mal ein Meeting!“ Das heißt: Der Chef ist nicht vorbereitet, die Teilnehmer hatten keine Chance, sich vorzubereiten. Unter diesen Voraussetzungen ein Meeting abzuhalten ist grob fahrlässig und wird in einigen Ländern mit dem Entzug des Führerscheins für Vorgesetzte geahndet. Scherz beiseite: Vorbereitung ist der halbe Meetingerfolg. Warum bereiten viele Vorgesetzte sich und ihre Mitarbeiter nicht vor? Weil sie, und das ist kein Scherz, nicht wissen, wie. Dabei ist das einfach:

- 1) Listen Sie die Themen auf einer Agenda (neudeutsch für Liste) auf.
- 2) Versehen Sie jeden Tagesordnungspunkt (TOP) mit einem realistischen Zeitbudget in Minuten: Wie lange werden Sie realistischerweise für jeden TOP benötigen? Sobald Sie das tun (und zeitorientiert moderieren, s.u.), überziehen Ihre Meetings nicht länger.
- 3) Kategorisieren Sie Ihre TOP: a) Informations-, b) Meinungsbildungs-, oder c) Entscheidungs-TOP? (s.u., Moderation)
- 4) Verteilen Sie die Agenda spätestens drei Tage vor dem Meeting an die Teilnehmer, damit diese ihre eigenen TOP-Wünsche rückmelden und sich auf die TOP vorbereiten können.

Mündige Mitarbeiter?

Warum dürfen die Mitarbeiter ihre eigenen TOP-Wünsche einbringen? Weil dies verhindert, dass die Mitarbeiter auf dem Meeting einschlafen, weil sie das Gefühl haben, dass immer nur über das geredet wird, was der Chef für wichtig hält. Diese eben skizzierte Vorbereitung auf ein Meeting macht mehr Aufwand, als mal schnell eine Besprechung vom Zaun zu brechen? Sicher. Dafür macht sie auch mehr Effektivität und Effizienz. Wie hätten Sie's denn gern? Bequem oder effektiv? Es ist Ihre Wahl.

2. Schritt: Moderation

Meetings frustrieren und desorientieren deshalb, weil Chefs in der Regel nicht moderieren können – kein Wunder, denn sie haben es nicht gelernt. Chefs moderieren nicht, sie planen (plattmachen, auf deutsch): „Das haben wir doch schon hundertmal durchgekaut, wann sehen Sie das endlich ein? Wir müssen ... wir müssen ... und dann müssen wir noch ...“ Planieren demotiviert, weckt Widerstände, treibt in die innere Kündigung, in Passivität und stilles Sabotageverhalten, um dem Chef zu zeigen, dass es eben nicht so geht, wie der Bulldozer es sich vorstellt. Wie macht im Gegensatz dazu ein Moderator das? Er

- 1) hört erst mal zu
- 2) gesteht jedem, der im Meeting sitzt, eine eigene Meinung zu und nimmt diese erst einmal widerspruchsfrei und freundlich zur Kenntnis (ein Gebot des Anstandes)
- 3) und bringt dann seine eigenen Argumente sachlich vor, womit er dem Mitarbeiter die Chance gibt, sie sich zu eigen zu machen.

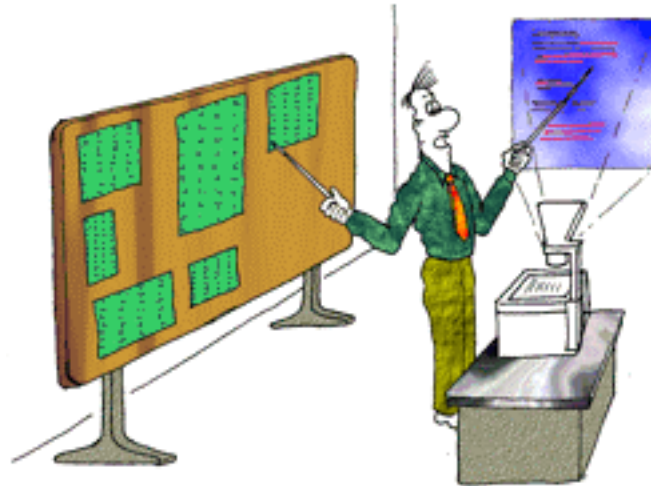
Ein Bulldozer versucht, andere zu überreden. Ein Moderator gibt ihnen die Gelegenheit, sich selbst zu überzeugen. Das heißt nicht, dass Sie nichts mehr anordnen können. Es gibt auch Themen zu denen ein Chef keine Diskussion zulässt. Darüber sollte aber vorher Klarheit bei allen herrschen.

Moderation der TOP-Kategorien

Warum wird bei der Vorbereitung (s.o.) die jeweilige TOP-Kategorie festgelegt? Weil jede Kategorie eine andere Moderation verlangt.

Bei reinen *Informations-TOP* darf der Moderator nur Verständnisfragen zulassen, weil sonst jeder sein Anglerlatein zum Thema beisteuert (deshalb überziehen schlecht moderierte Meetings ständig).

Bei *Meinungsbildungs-TOP* moderiert der Moderator eine Diskussion, geht auf Meinungsäußerungen der Teilnehmer ein, macht laute Teilnehmer leise und leise lauter und achtet auf die Einhaltung des Zeitbudgets; das heißt er unterbindet Teilnehmer, die nach dem Motto reden: „Es wurde zwar schon alles gesagt – aber noch nicht von mir!“



Entscheidungs-TOP werden so moderiert, dass sobald keine neuen Argumente mehr kommen, der Moderator zur Abstimmung schreitet, beziehungsweise Fragen aufwirft, die noch nicht gefallen sind. Woher kann ein Moderator das alles? Aus einem Moderationstraining. Wer einmal im Quartal ein Meeting macht, kann das mit diesem Beitrag ganz ordentlich meistern. Wer öfter meetet, sollte jährlich einmal ein Moderationstraining besuchen. Der FC Bayern kommt nicht ganz ohne Training aus – also warum ausgerechnet Führungskräfte?

3. Schritt: Die Nachbereitung

Wer heutzutage noch Prosaprotokolle schreibt, „... und dann sagte Frau Meier, dass sie das woanders schon mal ganz anders gesehen hat ...“ sollte möglichst rasch einen Antrag auf Frühverrentung stellen. Prosaprotokolle sind seit ungefähr fünftausend Jahren out. Warum? Weil sie kein Mensch je gelesen hat. Heute schreibt man Beschluss- und Ergebnisprotokolle, die keine Protokolle mehr sind, sondern lediglich eine Liste, die drei Fragen beantworten: Wer macht was bis wann (3W-Protokoll)? Das passt tabellenartig auf eine Seite. Auf eine weitere Seite kommt der Ideen- und Themenspeicher, der TOP für die nächsten Meetings enthält. Bei jedem neuen Meeting schaut man sich das 3W-Protokoll zu Beginn des Meetings kurz an und fragt: Was wurde erledigt? Mit welchem Ergebnis? Was ist noch offen?

Business is easy

Mit diesen einfachen Tipps werden Sie professionelle Meetings abhalten. Die Meetings sind kurz, effizient und motivierend für alle. So einfach kann Business sein.

Matthias Wölkner
feedback@woelkner.de