



Soziale Kompetenz

▷ Organisieren und Strukturieren

Gunther Wolf

Meetings und Besprechungen effizient und effektiv gestalten

Einfache Methoden, Techniken und Checklisten
für ergebnisreiche Sitzungen

Probeseiten

Weitere Informationen zur Fachbroschüre
und eine Bestellmöglichkeit finden Sie [hier](#).



Verlag Dashöfer

Gunther Wolf

Meetings und Besprechungen effizient und effektiv gestalten

Einfache Methoden, Techniken und Checklisten für
ergebnisreiche Sitzungen

3. Auflage 2016



Verlag Dashöfer GmbH

Fachinformationen · Business-Seminare · Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0 · Fax: 040 413321-10

E-Mail: info@dashoefer.de · Internet: www.dashoefer.de

Stand: März 2016

Copyright © 2016 Dashöfer Holding Ltd., Zypern & Verlag Dashöfer GmbH, Hamburg. Alle Rechte, insbesondere Titelrecht, Lizenzrecht und gewerbliche Schutzrechte sind im alleinigen Eigentum der Dashöfer Holding Ltd. Zypern.

Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Druck, Fotokopie, elektronische oder andere Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert werden.

Die in diesem Werk enthaltenen Informationen wurden nach bestem Wissen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung erarbeitet, erfolgen aber wegen der uneinheitlichen Ergebnisse in Forschung, Rechtsprechung und Verwaltung ohne Gewähr. Der Verlag haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Luisenstraße 62, 47799 Krefeld
Druck: Einfachmüller, 22041 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Effektiv und effizient: Meetings, die Freude bereiten | 1 |
| 1 Effektivität steigern: Meeting oder nicht Meeting? | 5 |
| Führungsstil spürbar werden lassen | 9 |
| 2 Vor dem Meeting: Zeitfresser eliminieren | 12 |
| 2.1 Zeitplanung straffen | 14 |
| 2.2 Besprechungsteile auslagern | 18 |
| 2.3 Rahmenbedingungen sichern | 22 |
| 2.4 Erwartungen verdeutlichen | 25 |
| 2.5 Tagesordnung festlegen | 31 |
| 2.6 Besprechung organisieren | 37 |
| 3 Im Meeting: Straffen Ablauf sichern | 44 |
| 3.1 Verantwortlichkeiten wahrnehmen | 44 |
| 3.2 Gut ins Meeting starten | 45 |
| 3.3 Begrüßen und vorstellen | 50 |
| 3.4 Meeting-Regeln aufstellen | 51 |
| 3.5 Tagesordnungspunkte bearbeiten | 60 |
| 3.6 Meeting beenden | 66 |
| 4 Nach dem Meeting: Vom Sagen zum Tun | 69 |
| 4.1 Ergebnisse dokumentieren | 69 |
| 4.2 Konkrete Aktions-Pläne festhalten | 72 |
| 4.3 Eigenkontrolle durchführen | 74 |
| 5 Und jetzt? | 78 |

Effektiv und effizient: Meetings, die Freude bereiten

Ineffektive und ineffiziente Besprechungen rauben nicht nur Zeit, sondern auch Energie und Arbeitsfreude. In nicht wenigen Betrieben sehe ich Besprechungsteilnehmer¹ höchst lustlos von Sitzung zu Sitzung rollen. Hinter vorgehaltener Hand grummeln sie Kalauer wie "Wenn Du nicht mehr weiter weißt, gründe einen Arbeitskreis!"

Auf dem Weg zum nächsten Besprechungsraum stellen sie im Vorbeigehen mit einem sorgenvollen Blick auf ihren eigenen Arbeitsplatz fest, dass sich dort die nach Feierabend zu erledigende Arbeit türmt. Wer das vermeiden will, packt im Meeting seine mobilen Endgeräte aus, geht schon mal die E-Mails durch und glänzt durch körperliche Anwesenheit.

Genervt von Meetings: Ausnahme oder Regel?

Ein paar Zahlen, zusammengetragen aus verschiedenen Studien: Im Durchschnitt verbringt das untere und mittlere Management rund 30 % seiner Arbeitszeit in Meetings. Im oberen Management ist der Anteil noch um einiges höher. Etwa 40 % der in Meetings verbrachten Zeit wird von den Teilnehmern als überflüssig und als pure Zeitverschwendung beurteilt. Es verwundert nicht, dass rund 50 % der Arbeitnehmer in Meetings über andere, private Dinge nachdenken.

Mit den Ergebnissen der Sitzungen sind 60 % aller Teilnehmer unzufrieden. Rund 70 % aller Maßnahmen, die in Besprechungen beschlossen werden, werden nicht wie verabredet oder gar nicht umgesetzt. 80 % aller Besprechungen dienen lediglich dem Austausch von Meinungen und Informationen. 90 % aller Manager müssen die hier verbrannte Zeit "hinten anhängen", um zumindest einen Teil ihrer Aufgaben noch zu erledigen. Der andere Teil bleibt unerledigt.

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

An wen richtet sich dieses Buch?

Nicht effiziente und uneffektive Besprechungen kosten Unternehmen mehrere Milliarden Euro jährlich. Sie wollen als Mitglied der Unternehmensleitung diesen unmittelbar ergebnisrelevanten Aufwand reduzieren? Sie wollen als Personalleiter die mitarbeiterseitigen Kompetenzen fördern? Sie möchten als Teilnehmer zum Nutzen von Sitzungen beitragen? Sie wollen als Führungskraft bzw. Projektleiter Ihre Besprechungen effizient und effektiv führen?

Das ist gut! Genau für Sie habe ich dieses Buch geschrieben: Für Geschäftsführungen, Führungskräfte, Personalleitungen und alle, die regelmäßig an Meetings teilnehmen. Exakt 10 Jahre nach dem erstmaligen Erscheinen liegt nun die 3. Auflage vor Ihnen. Das über all die Jahre zunehmende Interesse an diesem Thema spiegelt die ansteigende Häufigkeit und Relevanz von Besprechungen wider. Unternehmen, die erfolgreich in unserer zunehmend komplexen Wissensgesellschaft agieren wollen, legen großen Wert auf den Austausch und die gemeinsame Bearbeitung von Informationen.

Meetings: Immer häufiger, immer bedeutsamer

Zudem vollziehen sich Veränderungen in Märkten und Technologien mit immer höherer Geschwindigkeit. Betriebe gehen vermehrt zu flexiblen, reaktionsschnellen und innovationsstarken Strukturen über. Mit dem Anteil der cross-funktionalen und hierarchieübergreifenden Projekte und Projektgruppen steigt auch die Anzahl der Meetings zur Abstimmung der Ziele und der nächsten Schritte.

Die erneut notwendig gewordene Aktualisierung dieses Buchs zeigt, dass viele neue Fragestellungen mit alten Techniken und Methoden nicht adäquat gelöst werden können. Was hingegen immer bleibt, ist der doppelte Anspruch an Besprechungen: effizient und effektiv. Was sich hinter diesen beiden Begriffen verbirgt, wird durch die hiermit jeweils verbundenen Fragestellungen offenkundig:

- Effektivität: Was tun wir? Tun wir überhaupt das Richtige?
- Effizienz: Wie tun wir etwas? Tun wir es richtig?

Effizienz und Effektivität werden im Volksmund häufig durcheinandergeworfen, sind aber zwei grundlegend unterschiedliche Kriterien.

Was Sie gewinnen

Mit der Prüfung der Effektivität nehmen wir in den Fokus, ob das Einberufen einer Besprechung unter allen denkbaren Alternativen wirklich am besten dazu geeignet ist, die angepeilte Wirkung (den Effekt!) zu erreichen. Vielleicht kommen wir auf ganz andere Weise viel einfacher zu einem – vielleicht sogar besseren – Ergebnis? Mit diesen Fragestellungen beschäftigen wir uns in Kapitel 1.

Die Effizienz-Frage hingegen stellt sich erst, wenn die Entscheidung für das Anberaumen eines Meetings bereits gefallen ist. Effizient ist ein Meeting dann, wenn wir ohne Verschwendung von Zeit und anderem Aufwand auf direktem Wege zum Ziel kommen. Die hierfür geeigneten Methoden und Techniken sehen wir uns in den Kapiteln 2 bis 4 an.

Effizienz und Effektivität

Effizienz und Effektivität sind kein Widerspruch, sondern miteinander verwoben und verflochten: Das Ziel ist, dass wir das Richtige richtig tun. Damit wir an unserer Arbeit weiterhin Freude haben, streben wir nach Effektivität und Effizienz. Auf Meetings bezogen: Wir berufen sie nur dann ein, wenn es sinnvoll ist und gestalten sie so, dass zügig Ergebnisse erreicht werden.

Es ist Ihnen sicher bereits aufgefallen: Der Praxisnähe zuliebe verwende ich hier die Begriffe Meeting, Besprechung und Sitzung synonym. Als Unternehmensberater habe ich stets die Position als Leiter von performanceorientierten Veränderungsprojekten inne. Ein nicht unmaßgeblicher Teil meiner Tätigkeiten besteht darin, Projektmeetings vorzubereiten, zu leiten, sie nachzubereiten, die Umsetzung der Beschlüsse zu überwachen sowie Zwischenergebnisse zu aggregieren und zu transportieren.

Alle meine Erfahrungen in der effizienten und effektiven Gestaltung von Meetings beruhen auf Tätigkeiten für global aufgestellte Konzerne, traditionsbewusste Mittelständler und energiegeladene Start-ups. Daher gebührt der erste Dank meinen Kunden: Dafür, dass sie mir Vertrauen schenken und mich mit meinem Team für Rat und Tat zu sich holen.

Aus und für die Praxis

Der zweite Dank gehört folglich meinem Team. Auf der Basis von höchster sozialer, methodischer und fachlicher Kompetenz erarbeiten sie zuverlässig präzise Analysen, kreative Methoden und setzen diese Lösungen im Sinne unserer Klienten um. Erlauben Sie mir bitte an dieser Stelle einen Hinweis: Unzählige Arbeitshilfen, Checklisten und Veröffentlichungen zum kostenlosen Download bietet Ihnen die Website meetingeffizienz.de.

Für unermüdlichen Einsatz bei der Prüfung von Verständlichkeit, Rechtschreibung und Grammatik bei der vorliegenden 3. Auflage bin ich Ann Kathrin Klein und einem ebenso lieben wie bescheidenen Menschen, der nicht erwähnt werden will, zu großem Dank verpflichtet.

Vor allem aber danke ich Ihnen, lieber Leser, für Ihr Vertrauen. Sie erwarten keine theoretischen Exkurse, Sie erwarten handfeste und praxisnahe Ansätze. Daher habe ich aktuelle theoretische Erkenntnisse aus Soziologie, Psychologie und Betriebswirtschaft aufgegriffen und für Sie in praxisorientiertes Do-how transformiert. Finden Sie unzählige Beispiele aus der Praxis und kreative Ideen für bessere Meetings, dazu 9 anschauliche Fallbesprechungen. Nehmen Sie 17 nützliche Tipps für sich mit und 15 praxisbewährte Checklisten und Arbeitshilfen, die Sie situativ, individuell und unternehmensbezogen anpassen können.

Ich wünsche mir, dass Sie viele Hinweise und Anregungen gewinnen. Fühlen Sie sich herzlich eingeladen, mit mir in einen Dialog zu treten. Gern per E-Mail (gw@wiog.de), per Telefon (0202) 479629-0, bei einem Seminar oder bei einem meiner Vorträge. Ich freue mich auf Sie.

Wuppertal, im März 2016

Gunther Wolf

1 Effektivität steigern: Meeting oder nicht Meeting?

Besprechungen haben einige Vorteile. So etwa, dass dort Informationen und Meinungen von Angesicht zu Angesicht ausgetauscht, Missverständnisse sofort geklärt und Entscheidungen im Team gefällt werden können. Damit wird ein hohes Maß an Engagement und Verbindlichkeit für die Beschlüsse erzielt.

Vorteile und Nachteile

Aber sie haben auch gewaltige Nachteile. Beispielsweise holen sie die Teilnehmer aus ihrem Wirkungsfeld heraus, behindern deren Erreichbarkeit und halten sie von der Erledigung ihrer Aufgaben ab. Besprechungen bieten Selbstdarstellern das nötige Publikum und zurückhaltenden Menschen die erforderliche Masse, um sich zu verstecken.

Die indirekten Kosten von Meetings sind immens. Wenn sich jeden Montag sechs Personen im Jahresentgeltlevel um 50 Tsd. Euro von 9 bis 13 Uhr zusammenfinden, sind hiermit arbeitgeberseitig zu tragende Kosten in Höhe von rund 43.680 Euro² verbunden.

Tipp: Nicht immer von 9 bis 13 Uhr

Regelmäßige Besprechungen müssen nicht stets den gleichen Zeitraum umfassen. Variieren Sie deren Dauer je nach Inhalt schon im Vorfeld. Lösen Sie die Teilnehmer von der gängigen Vorstellung, dass es immer volle Stunden sein müssen: Laden Sie die Teilnehmer ruhig auch zu 140-minütigen Meetings ein oder zu 40-minütigen, wenn es nicht so viel zu besprechen gibt. Sagen Sie Besprechungen konsequent ab, wenn es nichts Wichtiges zu besprechen gibt.

2 Arbeitgeberseitiger Personalkostenaufwand rund 35 Euro pro Stunde x 6 Personen x 4 Stunden x 52 Wochen = 43.680 Euro.

Dazu kommen Zeit und Kosten der Anreise von Niederlassungen, Zeitaufwand für die Erstellung von Präsentationen, Zeitaufwand für die Besprechungsorganisation, Aufwendungen für Material, Raum und Equipment sowie Übertragungsgebühren bei internationalen Telefon- und Videokonferenzen.

Überprüfen Sie als Besprechungsleiter geplante und regelmäßige Besprechungen auf deren Wirtschaftlichkeit. Geben Sie sich selbst Antworten auf die Fragen in der folgenden Checkliste und entscheiden Sie dann, ob Sie diese einberufen möchten. Falls Sie nicht über alle Informationen verfügen, behelfen Sie sich mit möglichst zutreffenden Einschätzungen.

Checkliste: Wirtschaftlichkeit von Besprechungen

Kosten

Wie hoch ist der zeitliche Aufwand für die Besprechung insgesamt für alle unmittelbar und mittelbar beteiligten Personen, inkl. An- und Abreise, Vor- und Nachbereitung?

_____ Std. pro Teilnehmer

_____ Std. Zeitaufwand weiterer Personen (z. B. Assistenz)

Wie hoch sind die direkten, indirekten und Opportunitätskosten für Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung?

_____ Euro pro Besprechung (z. B. Material, Externe)

_____ Euro pro Teilnehmer (Std. x Stundensatz)

_____ Euro pro Besprechung (Opportunitätskosten)

Wie hoch sind die gesamten Aufwendungen für die Besprechung?

_____ Euro

Nutzen

Welche Aufgaben stehen an, welche Ergebnisse sind zu erzielen?

Welche Entscheidungen sind zu fällen?

Welchen Nutzen werden die Teilnehmer aus der Besprechung haben?

Kosten-Nutzen-Relation

Ist der Aufwand durch den erzielbaren Nutzen zu rechtfertigen?

Alle Arbeitshilfen finden Sie zum Download auf meetingeffizienz.de. Sie haben auf den Formblättern ausreichend Platz zum Ausfüllen, zum Ergänzen und viele Möglichkeiten, diese auf Ihren Bedarf genau zuzuschneiden.

Wenn Ihnen die Durchführung des Meetings aufgrund der Kosten-Nutzen-Relation als wenig sinnvoll erscheint, werden Sie über sich bietende Alternativen nachdenken wollen. Möglicherweise können die gesamten oder auch nur einzelne Ziele der Besprechung auf andere Weise zu wesentlich geringeren Kosten realisiert werden.

Checkliste: Alternativen zur Besprechung prüfen

Alternativen

Könnte eine einzige Person oder ein kleineres Team unter gezielter Hinzunahme anderer Personen den gleichen oder sogar einen höheren Nutzen erzielen? Wer muss dafür was (mit wem) tun?

Wie könnte die Hinzuziehung anderer Personen erfolgen?

Korrespondenz: Brief, E-Mail, Messages, Fax etc.

Persönliches Gespräch unter 4 Augen / 6 Augen

Telefonat

Expecten Sie das Aufkommen von Konflikten? Bei wem, in welchen Punkten? Auf welche andere Weise können Sie eine Einigung erzielen?

Expecten Sie Widerstände? Bei wem, in welchen Punkten? Auf welche andere Weise können Sie das nötige Engagement für die Umsetzung erzielen?

Alle Arbeitshilfen finden Sie zum Download auf meetingeffizienz.de. Sie haben auf den Formblättern ausreichend Platz zum Ausfüllen, zum Ergänzen und viele Möglichkeiten, diese auf Ihren Bedarf genau zuzuschneiden.

Absehbare Konflikte und Widerstände sollten für Ihre Entscheidung, ob Sie das Meeting tatsächlich anberaumen oder nicht, eine besondere Rolle spielen. Möglicherweise beabsichtigen Sie, im Rahmen dieser Zusammenkunft einen Konsens, einen Kompromiss oder einer andere Form der Konfliktlösung zu finden. Für dieses Ziel sind Meetings nicht immer die Methode der Wahl.³

³ Vgl. Wolf, G. (2016): Erfolgreiches Konfliktmanagement. Konflikte analysieren, Spannungen nutzen, Konflikte lösen. 3. neu bearbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage. Hamburg: Verlag Dashöfer.

Der Autor



GUNTHER WOLF Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als Führungskräftetrainer sowie als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Bei seinen Kunden ist er für straffe Moderation von Besprechungen, Meetings und Sitzungen auf Projektteam-, Führungs- und Geschäftsebene bekannt. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Referent und Key Note Speaker. Der vielfache Buchautor wurde 2013 mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet.

Fachinformationen für Ihren Berufsalltag

Mit einem umfangreichen Programm an Fachbüchern in elektronischer Form (Edocs) und im Printformat (Eprints) greift der Hamburger Wirtschaftsverlag Dashöfer zahlreiche interessante Themen auf – vom Arbeitsrecht über Steuerfragen bis hin zum Patentrecht oder zur Persönlichkeitsentwicklung. Das Themenspektrum ist groß und wächst stetig.

Unser Programm teilt sich in unterschiedliche Rubriken auf. In jeder Rubrik finden Sie kontinuierlich neue Themen:

- ▶ **Arbeitsrecht und Personal**
- ▶ **Bauwesen und Architektur**
- ▶ **Betriebsrat und Arbeitnehmervertretung**
- ▶ **Öffentliche Verwaltung und Non-Profit Organisationen**
- ▶ **Soziale Kompetenz**
- ▶ **Steuern, Finanzen und Controlling**
- ▶ **Unternehmensführung und Management**
- ▶ **Frau und Beruf**
- ▶ **Vertrieb und Marketing**
- ▶ **Zoll und Außenhandel**

Expertinnen und Experten schreiben kompakt, aktuell und informativ. Unser Ziel ist es, Fachwissen auf den Punkt zu bringen.

Nähere Informationen zu den einzelnen Bereichen finden Sie unter www.dashoef.de/Fachliteratur



Verlag Dashöfer GmbH

- Fachinformationen
- Business-Seminare
- Online-Medien

Barmbeker Straße 4a · 22303 Hamburg

Telefon: 040 413321-0

Fax: 040 413321-11

E-Mail: info@dashoef.de

Internet: www.dashoef.de

19,80 €

zzgl. gesetzl. MwSt.

ISBN 978-3-89236-115-2



9783892361152