

Vorbereitung ist das halbe Meeting

Die teuren Besprechungen erfolgreich managen

Führungskräfte verbringen über die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Besprechungen. Die Arten nicht selten in „open end“ – Veranstaltungen aus und sind hinsichtlich Ablauf und Resultat manchmal völlig unbefriedigend. Wenn ein Meeting erfolgreich verlaufen soll, so ist eine gute Vorbereitung schon die halbe Miete. Kerstin Wunderlich, Versicherungsfachwirtin und Expertin in Sachen Kommunikationsmanagement und Teambildung, gibt Tipps für erfolgreiche Besprechungen.



In einer Landschaft mit freiem Blick in die Ferne werden die Teilnehmer eines kreativen Meetings schon von der Umgebung dabei unterstützt, ihren Gedanken freien Lauf zu lassen.

Prüfen Sie zu Beginn Ihrer Vorbereitungen noch einmal, ob das stattfindende Meeting tatsächlich notwendig ist. Lieber ein regelmäßiges Meeting absagen, wenn es nichts zu besprechen gibt, als kostbare Arbeitszeit mit unnützem Geplauder zu vergeuden.

Schriftlich einladen

Formulieren Sie Ihre Einladung schriftlich. Damit gehen Sie sicher, dass alle Teilnehmer informiert wurden. Legen Sie in der Einladung die Teilnehmer, den Ort, den genauen Termin und die

voraussichtliche Dauer fest. Formulieren Sie schon in der Einladung den genauen Grund beziehungsweise das Thema dieser Besprechung. Je besser Sie das Meeting organisieren, umso weniger Zeit verschwenden Sie letztlich.

Vier Punkte sind essentiell bei der Organisation eines guten Meetings:

1. Auswahl der Teilnehmer: Wen möchten Sie zu dem Meeting einladen? Wer kann was zur Zielsetzung beitragen? Welche Kompetenzen und, vor allen Dingen: Welche Informationen hat

der Einzelne? Ein wichtiges Kriterium dabei ist, ob der Eingeladene Entscheidungsträger ist. Falls nein, so stellt sich die Frage, inwieweit getroffene Entscheidungen bei der Sitzung dann auch umgesetzt oder getragen werden. Je weniger Teilnehmer in einer Besprechung mitbestimmen, desto effizienter kann sie in der Regel gestaltet werden.

2. Auswahl der Location: Wenn in Meetings Kreativität gefordert ist – bei Ideenfindungen, Lösungserarbeitungen, über den Tellerrand denken usw. – dann sollte der Ort auch dazu passen.

Übliche Seminarräume schaffen zwar von der Technik her gute Voraussetzungen, doch oft fehlt hier der gewisse „Kick“, um sich vom gewohnten Denken zu verabschieden. Hier hilft ein etwas ungewöhnlicheres Ambiente. In einem Kloster zum Beispiel kommt es durch die Abgeschiedenheit und Ruhe zu intensiverer



Je besser Sie ein Meeting organisieren, desto weniger Zeit verschwenden Sie letztlich.

und bewussterer Wahrnehmung, die Sinne werden geschärft. In einer abgeschiedenen Berghütte mit freiem Blick in die Ferne werden die Teilnehmer schon von der Umgebung dabei unterstützt, ihren Gedanken freien Lauf zu lassen. Auch das Gegenteil, etwa ein abgegrenzter Raum in einer Galerie, kann sehr inspirierend sein.

Wichtig ist, dass der gewählte Ort nicht nur zum Thema, sondern auch zu den Persönlichkeiten der Teilnehmer passt. Für die Vorbereitung gilt: Wählen Sie einen Ort, an dem sich die Teilnehmer im wahrsten Sinne des Wortes ausbreiten können. Beengte Räumlichkeiten beengen den Blick und damit die Kreativität.

3. Genaue Terminabstimmung: Stimmen Sie mit den Teilnehmern im Vorfeld den genauen Termin ab und stellen Sie sicher, dass alle Teilnehmer verfügbar sind. Die Terminierung sollte ein bis zwei Wochen vor der Besprechung erfolgen; bei wichtigen Entscheidungsträgern sogar noch weiter im Vorfeld. Verhinderungen sind nur dann entschuldigbar, wenn ein Termin mit höherer Priorität dazwischen kommt. Obwohl in vielen Unternehmen gerne der Nachmittag für Besprechungen genutzt wird, damit vorher noch alles erledigt

werden kann, sollten Sie ein kreatives Meeting nicht unbedingt auf den späten Nachmittag legen. Bekanntlich steuern die Teilnehmer dann auf ihr Leistungstief zu.

4. Grund der Besprechung: Fügen Sie zur Einladung unbedingt das Thema dieses Meetings hinzu. Dabei können Sie den Ist-Zustand kurz zusammenfassen und, wenn möglich, auch das Ziel formulieren. So erhalten die Teilnehmer genügend Zeit, um sich auf den anberaumten Termin vorzubereiten. Legen Sie eventuell auch gleich fest, was von wem für dieses Meeting zu erledigen ist und welche Vorbereitungen Sie erwarten.

Ein Meeting leiten

Werden Sie sich Ihrer exponierten Stellung als Leiter einer Besprechung bewusst. Bereiten Sie sich auf das Meeting innerlich so vor, dass Ihnen ganz genau klar ist, welche Rolle Sie einnehmen und wie Ihre Aufgabe lautet. Nur wenn Sie sich selbst darin ganz sicher sind, können Sie in Ihrer Einleitung authentisch und deutlich Ihre Rolle gegenüber den Teilnehmern darstellen.

Spielen Sie einige Themen und mögliche Fragestellungen im Geiste bereits im Vorfeld durch. Sie werden überrascht sein, wie viel sich davon in der Realität bewahrheitet. Sie sind dann auf verschiedene Situationen gut vorbereitet und reagieren souverän und professionell – Sie kann so schnell nichts aus der Bahn werfen. Nicht anders machen es Spitzensportler. Wenn wir eine Paral-

lele zu Michael Schumacher ziehen, so sehen wir, dass auch er als Führer eines Rennwagens bereits im Vorfeld die gesamte Fahrstrecke öfters im Geiste durchgeht.

Denken Sie bei Ihrer mentalen Vorbereitung auch an die Stolpersteine und spielen Sie im Geist verschiedene Varianten durch um zu testen, welche Reaktion von Ihnen wohl am besten ankommen würde.

Verfahrenere Situationen

Trotz aller Vorbereitung müssen Sie damit rechnen, dass sich die Teilnehmer während des Meetings in bestimmten Situationen verfahren. Dann ist es oft hilfreich direkt einen Schnitt zu machen. Es hilft schon, einfach nur kurz aufzustehen, umherzugehen und evtl. die Sitzplätze zu tauschen. Durch den einfachen Sitzplatzwechsel und dem damit verbundenen Perspektivenwechsel ändern sich oft Ansichten.

Wenn ein richtiger Break notwendig ist, so fordern Sie die Teilnehmer zu einem Spaziergang auf: Frische Luft und Bewegung bringen die „grauen Zellen“ wie der auf Trab! Halten Sie außer dem kurze Bewegungsübungen parat. Nicht immer ist es möglich, draußen spazieren zu gehen, dann sollte dennoch über ausgewählte Übungen der Kreislauf in Schwung gebracht werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Blut in den Beinen versackt, was sich wiederum lähmend auf die Denkprozesse auswirkt. Auch einige Trailer (aufmunternde Bilder auf Folie, Flipchart oder Power Point) sollten Sie dabei haben und in Ihre Vorbereitungen einplanen.

Pünktlichkeit und Vorbereitung

Nehmen Sie sich als Organisator ausreichend Zeit für die Vorbereitungen. Legen Sie Wert auf Pünktlichkeit und Vorbereitung der Teilnehmer. Mit Teilnehmern die wiederholt unpünktlich und unvorbereitet erscheinen, sollten Sie ein Kritikgespräch führen. Denn die kalkulatorischen Kosten von Besprechungen sind enorm hoch.



In verfahrenen Situationen hilft es schon, einfach nur kurz aufzustehen, umherzugehen und evtl. die Sitzplätze zu tauschen. Durch den einfachen Sitzplatzwechsel und dem damit verbundenen Perspektivenwechsel ändern sich oft Ansichten.