



## Lasst uns ‘mal zusammensetzen – Nein, danke.

Wenn wir einmal in unsere Kalender schauen, werden wir feststellen, dass ein großer Teil unserer Zeit mit Meetings verschwendet wird, deren Ergebnis mitunter durchaus fragwürdig ist. Genauer: Es ist fraglich, ob die eingesetzte Zeit, die das Meeting beansprucht, im richtigen Verhältnis zu den erzielten Resultaten stehen wird. Viel ist bereits geschrieben worden über die Ineffizienz von Meetings, die zu hohe Anzahl von Meetings, es wurde geschrieben darüber, wie Meetings effizienter und idealerweise effektiver gestaltet

werden können. Seltener wurde aber nachgedacht über die Ursache für Meetings und den anscheinend doch trotz aller Warnungen immer noch wachsenden Meeting-Aufwand.

Häufig beginnt die Ursache für miserable Meetings bereits in der Einstellung der Beteiligten, die sich wiederum in der Sprache ausdrückt. „Das ist ein interessantes Thema, lasst uns dazu einmal zusammensetzen.“ – Ein katastrophaler Staat für ein Meeting. Ich persönlich

versuche grundsätzlich, schnellstens das Weite zu suchen, wenn man sich „‘mal zusammensetzen“ will. Wenn ich ein solches „Zusammensetzen-“ Meeting schon nicht verhindern kann, will ich wenigstens nicht teilnehmen müssen. Erfahrungsgemäß kommt nämlich nichts dabei heraus.

Überdies ist nicht jedes Thema, das interessant ist, auch wichtig. Zu häufig werden Meetings einberufen, weil ein interessanter Gedanke auf den Tisch gebracht wurde, der in der Tat spannend zu reflek-

tieren ist. Die Frage, die sich regelhaft stellt, ist aber, inwiefern dieser Gedanke sich auch mit den Prioritäten deckt, die das Unternehmen ausgerufen hat. Ist es nur ein interessanter Gedanke, oder lohnt es sich auch, diesen Gedanken weiter zu verfolgen, in ihn eines unserer höchsten Güter zu investieren, nämlich Zeit? Hat ein Unternehmen natürlich keine Prioritäten ausgerufen, darf es sich auch nicht darüber beklagen, dass jeder interessante Gedanke wichtig sein könnte. Es fehlt das Prioritätsraster.

Damit wären wir bei einer ersten Ursache für Meetingitis angelangt: Fehlende beziehungsweise mangelhaft kommunizierte Prioritäten des Unternehmens. Hier ist selbstverständlich eindeutig die Unternehmensführung gefordert. Es genügt eben nicht, die Prioritäten im eigenen Kopf präsent zu haben und es genügt auch nicht, sie innerhalb der Unternehmensführung glasklar miteinander abgestimmt zu haben. Nicht einmal genügt es, diese Prioritäten an die Mannschaft kommuniziert zu haben, denn Missverständnisse sind üblicherweise möglich. Die Frage ist, ob die Mitarbeiter die Prioritäten auch verstanden haben und ob die Mitarbeiter in der Lage sind, diese Prioritäten auf ihr eigenes Wirkfeld zu übersetzen. Wird dies nicht überprüft, kann eines der Resultate eine überschäumende Anzahl von Meetings sein.

Eine der nächsten Ursachen für eine Meetingflut ist die des mangelnden Ziels. Damit meine ich nicht allein das jeweilige Ziel eines Meetings, das es selbstverständlich auch im Vorfeld zu definieren gilt, sondern ich meine vielmehr ein mangelndes Bild über den erstrebenswerten Zielzustand, zu dessen Erreichen das Meeting beitragen soll. Schließlich ist ein Meeting nur ein Baustein, um etwas zu erreichen. Wird inzwischen allgemein bereits intensiver über den Zweck eines Meetings, also den Grund für das Meeting, nachgedacht und werden inzwischen bei gut geführten Meetings bereits im Vorfeld Ziele für das Meeting an die Teilnehmer versendet, mangelt es häufig noch an einer klaren Planung hin zu dem erstrebenswerten Zielzustand.

Zielklarheit ist also eine wesentliche weitere Ursache für überflüssige Meetings. Die Frage ist nicht so sehr: „Was wollen

wir mit diesem Meeting erreichen?“, sondern die Frage muss vielmehr lauten: „Welchen exakten Beitrag leistet dieses Meeting im Hinblick auf unseren erstrebenswerten Zielzustand?“ Um diese Frage zu beantworten, ist es aber erforderlich, den erstrebenswerten Zielzustand erst einmal zu beschreiben und mit den Beteiligten Einigkeit darüber zu erlangen. Wenn dies erreicht ist, sind drei Dinge auf einmal erledigt:

- es besteht Zielklarheit bei den Beteiligten
- da alle Beteiligten sich haben einbringen können, ist eine weitere Überzeugungsarbeit nicht erforderlich und
- es besteht eine Entscheidungshilfe, wie der kürzeste Weg von heute hin zu dem erstrebenswerten Zielzustand ist.

Lassen wir Einstein und Heisenberg einmal außen vor, besteht die kürzeste Verbindung zwischen zwei Punkten immer noch in einer Geraden. Ist der erstrebenswerte Zielzustand einmal beschrieben, kann der kürzeste Weg von heute zu diesem Zustand definiert werden. Auch dies spart Meetings.

Hier ist ein Raster, das Ihnen dabei helfen soll, die Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit zu stärken. Fragen Sie sich:

- zu welchem Ziel trägt das Meeting bei?
- ist dieses Ziel kompatibel mit den ausgerufenen Prioritäten?
  - wenn nein: ist dieses Ziel so wichtig, dass von den verabredeten Prioritäten abgewichen werden soll?
  - wenn nein: Meeting streichen
  - wenn ja: ist das Meeting tatsächlich notwendig, oder gibt es eine andere Form der Zusammenarbeit, die sich besser eignen würde?
- falls das Meeting tatsächlich notwendig ist: Muss ich dabei sein?
- falls ich dabei sein muss: wie kann ich mich am effizientesten einbringen und meine Zeit schützen?

Selbst dann, wenn ein Thema so wichtig ist, dass eine Zusammenarbeit in Form eines Meetings naheliegt, gilt es, Alternativen zu überlegen: ist eine Telefonkonferenz hilfreich? Macht eine Videokonferenz Sinn? Gibt es Dinge, die unabhängig voneinander erarbeitet werden können? Muss es tatsächlich eine so große Gruppe sein? Können Dinge so vorbereitet werden, dass das ursprünglich angedachte Meeting drastisch verkürzt werden kann? Handelt es sich um ein Information-, Diskussions- oder ein Entscheidungs-Meeting? Diese Unterscheidung determiniert nicht nur den Grad der Vorbereitung, sondern auch den Teilnehmerkreis.

Gerade die heute durch moderne Technologie möglichen Alternativen zu Meetings sollen überdacht werden. Nicht selten wird auf ineffektive Telekonferenzen geschimpft, es wird darüber Klage geführt, dass Videokonferenzen nicht wirksam genug seien. Meine Beobachtung ist, dass dieses Wehklagen meist darin begründet ist, dass nicht genügend Übung und nicht genügend Disziplin besteht. Eine gut geführte Telefonkonferenz ist ebenso wertvoll, wie ein gut geführtes Meeting – alles zu seiner Zeit.

Eines ist aber besonders wichtig: wenn es das nächste Mal heißt „lasst uns ‘mal zusammensetzen“, fliehen Sie.

Quellenangabe:  
- Prof. Dr. Guido Quelle: Mandat Growthletter® Nr. 88 April 2014: Strategie & Führung, «Lasst uns ‘mal zusammensetzen – Nein, danke».

## Kontakt

### Prof. Dr. Guido Quelle

Geschäftsführender  
Gesellschafter  
Autor von «Profitabel  
wachsen»



### Mandat Managementberatung GmbH

Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund

Tel. +49 (0)231 9742 390  
Fax +49 (0)231 9742 389

guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de