



Design oder Nichtsein

Auch im B2B-Bereich lässt sich Erfolg gestalten

Neues aus Nippon

Freihandelsabkommen soll
japanischen Exportmarkt
weiter öffnen – Seite 36.

Flüge aus der App

Moderne Mittelständler
organisieren Geschäftsreisen
übers Smartphone – Seite 50.

Sanierer aus der Praxis

Reiche Unternehmerfamilien
investieren vermehrt
in den Mittelstand – Seite 56.

Von Meetings, bei denen jeder alles sagt



Prof. Dr. Guido Quelle ist Geschäftsführer der Mandat Managementberatung, die sich auf die Entwicklung und Umsetzung von Wachstumsstrategien spezialisiert hat. Für „Markt und Mittelstand“ schreibt er die Kolumne „Aus sicherer Quelle“.

„LASST UNS MAL ZUSAMMENSETZEN“ – so beginnen die Meetings, von denen jeder weiß, wie sie ausgehen. Es wird geredet, bis alles von jedem gesagt wurde. Eine Agenda fehlt, die Beschlussumsetzung bleibt dürftig, wenn überhaupt ein Beschluss getroffen wird. Oft endet das Treffen mit der Selbstversicherung: Gut, dass wir darüber gesprochen haben. Furchtbar.

Nun werden die elektronischen Helferlein ja immer praktischer, so dass viele Unternehmen zu virtuell unterstützten Treffen übergehen: Es werden Videokonferenz-Systeme installiert, die eine hochauflösend reale Anmutung vermitteln. Skype for Business und Ähnliches boomen, Telefonkonferenzen sind als Medium inzwischen gang und gäbe.

Allen virtuellen Formen der Zusammenkunft sind zwei Dinge gemein: Sie ersparen das Reisen, was das Controlling erfreut und die Fluggesellschaft

ten, die Deutsche Bahn und die Tankstellenbetreiber verstimmt. Und sie werden häufig mindestens genauso schlecht geführt wie herkömmliche Meetings. Hinzu kommt: Die Wahl des Besprechungsformats orientiert sich viel zu selten am Zweck und Ziel des Treffens. Dabei ist es eigentlich ganz einfach: Ein Kick-off-Treffen für ein wichtiges Wachstumsprojekt sollte persönlich stattfinden, nicht virtuell. Eine wichtige Verhandlung ebenso. Routinebesprechungen zum Fortschritt eines Projektes können virtuell erfolgen, dazu benötigt man nicht einmal ein Bild, das Telefon genügt. Hat man in einem Projekt einen gewissen Teamgeist entwickelt, taugen auch Videokonferenzen. Für kurze Abstimmungen eignen sich Telefonkonferenzen ausgezeichnet, in die man sich sogar von unterwegs – aus dem Auto oder aus der Bahn – einwählen kann.

Auch im Zeitalter des virtuellen Arbeitens haben persönliche Zusammenkünfte ihre Berechtigung. So erscheint es nicht geboten, per E-Mail-Austausch zu diskutieren, weil man asynchron nicht vernünftig diskutieren kann. Aus Wirkungssicht ist es wichtig, komplexe Themen, bei denen es um das gezielte Interagieren der Beteiligten oder sogar um Teambildung geht, in der persönlichen Interaktion zu besprechen. Man stelle sich eine Sportmannschaft vor, die sich – jeder für sich – ihr letztes Spiel ansieht und die dann in einer Videokonferenz das Gesehene reflektiert. Danach trainiert wieder jeder für sich, und erst am Samstag trifft man sich auf dem Platz zum nächsten Spiel. Würden Sie hier auf Sieg wetten? Na, eben. In Unternehmensalltag verhält es sich nur wenig anders. Das Persönliche darf nicht zu kurz kommen, will man die Kraft des unternehmerischen Miteinanders wirklich wirksam nutzen.

Eines noch: Ganz unabhängig davon, wie ein Meeting stattfindet – es muss gut vorbereitet werden. Das gilt auch für eine Telefonkonferenz. Mindestens Zweck und Ziele müssen vorher bekannt sein, es muss einen Verantwortlichen geben, der das Gespräch leitet und lenkt, und jeder Teilnehmer muss sich darauf vorbereiten. Sonst kann man nämlich nicht nur Reisekosten sparen, sondern auch Zeit – indem man das ganze Meeting komplett streicht. <<