

# Meetings

## Einleitung

Die wenigsten Menschen gehen gerne in Meetings und kaum jemand sieht in ihnen ein effektives Werkzeug, um das Unternehmen, die Abteilung oder ein Projektteam zu führen. Können wir deshalb auf Meetings ganz verzichten? Oder können Besprechungen so gestaltet werden, dass sie nicht nur Kraft und Energie kosten, sondern im Gegenteil Spaß machen und produktive Ergebnisse liefern? Mit den richtigen Werkzeugen und Methoden sowie der Beachtung einiger wichtiger Grundregeln ist dies möglich.

Das Resultat sind effektive Meetings als hilfreiches Instrument bei der Teamführung.

## Drei häufigsten Ursachen für schlechte Meetings

### Soziale Ursachen

Meetings sind, bei Büroarbeit, das primäre Umfeld, in dem Teamarbeit oder „gemeinsames Handeln“ stattfindet. Alle Defizite in Teambildung treten also bei Meetings besonders hervor und behindern die effektive Arbeit.

### Strukturelle Ursachen

Vor allem die Diskussionskultur behindert effektive Problemlösungen in Meetings. Bei klassischen Diskussionen in Meetings treten meist zwei Schnelldenker hervor, die ihre Lösungsansätze präsentieren und gegen den anderen verteidigen. Meist „gewinnt“ dann einer der beiden Personen, obwohl beide gute Ansätze vorgetragen haben, und die meisten anderen Meetingteilnehmer noch gar nichts gesagt haben.

### Inhaltliche Ursachen

Werden in einem Meeting Themen aus unterschiedlichen Ebenen, oder schlimmer noch, in einem Thema Lösungsansätze aus unterschiedlichen Ebenen vermischt, kommt selten eine sinnvolle Lösung heraus.

Schauen wir uns also diese drei Ursachen einmal genauer an.

## Soziale Ursache

Während Meetings findet im normalen Büroalltag die Teamarbeit und das gemeinsame Handeln statt, und somit treten auch die Defizite der Teambildung hier am deutlichsten zutage. Ein sehr häufiges und typisches Phänomen ist, dass einzelne Teammitglieder ihre Rolle im Team noch nicht gefunden oder vom Team bestätigt bekommen haben. So muss dann der Pessimist im Team immer wieder auf die Schwierigkeiten hinweisen, und das Team antwortet jedes Mal mit einem persönlichen Angriff, dass dieses ewige Bedenkenträgertum nicht weiterhilft. Wenn die Rollen aber klar und bestätigt sind, dann kann der Pessimist sachlich einmal auf die Gefahren hinweisen und alle nehmen das zur Kenntnis, genau wie jeden anderen Beitrag auch.

Meist wird dann versucht, die Symptome solcher Defizite, durch sogenannte Meetingregeln abzustellen, statt die eigentlichen Defizite im Team zu bearbeiten. Unsere Schnitzeljagd zeigt in einem neutralen Umfeld genau diese Defizite auf, und der Streitberg-Prozess führt ein Team effektiv und nachhaltig zusammen und zu Höchstleistungen.

## Strukturelle Ursachen

Die freie Diskussion kontroverser Themen oder einer kreativen Lösungssuche in Meetings führt häufig dazu, dass einzelne Personen hin und her diskutieren. Dies führt wiederum dazu, dass meist der Rest der Teilnehmer zu Statisten verkommt und die beiden Kontrahenten immer mehr darauf fokussiert sind, die Argumente des „Gegners“ zu widerlegen, statt die Potenziale der einzelnen Beiträge zu erkennen. Häufig wird ein ganzes Paket an Ideen verworfen, weil eine einzelne vielleicht nicht so durchdacht war und damit das ganze Paket als widerlegt oder unsinnig abgetan wird. Hier kann eine andere Moderationsmethodik, wie zum Beispiel unsere Blickpunktrunde helfen. Hier kommt erst einmal jeder zu Wort und kann seine Ideen, ohne auf die Vorredner einzugehen, auf den Tisch legen. Der Schnelldenker genauso wie der etwas Umständlichere. Erst wenn alles auf dem Tisch liegt und die Beiträge noch einmal vom Moderator zusammengefasst wurden, beginnt die Diskussion, wenn sie denn dann noch notwendig ist. Meist liegt dann die Lösung sowieso schon für alle sichtbar auf dem Tisch.

## Inhaltliche Ursachen

Ein sehr weit verbreiteter Fehler in Besprechungen ist es, strategische und operative Maßnahmen zusammen zu diskutieren. Dies führt meist zu unlösbaren Situationen. Hier ein einleuchtendes Beispiel.

Wenn sie an einem Winterabend einen Bedürftigen ohne ausreichende Kleidung am Straßenrand sehen und sie in die Überlegung, ob sie ihren Mantel teilen sollen (operative Maßnahme), die Überlegung einbeziehen, wie und mit welchen Maßnahmen man die weltweite Armut bekämpfen kann (strategischer Gesichtspunkt), dann kommen sie zu keinem befriedigenden Ergebnis.

Dieses Trennen, der verschiedenen Ebenen der Unternehmensführung ist bei allen Arten von Besprechungen sinnvoll und erspart oft ermüdende und fruchtlose Auseinandersetzungen.

## Fazit

Wenn die grundlegenden gruppodynamischen Voraussetzungen geschaffen werden und bei der Organisation und Durchführung einer Besprechung ein paar elementare Grundlagen beachtet werden, können aus zeitfressenden und ermüdenden Meetings hoch effektive Werkzeuge gemacht werden. Gruppenarbeit und gemeinsames Handeln liegt uns Menschen in den Genen und ist zutiefst befriedigend, wenn die richtigen Voraussetzungen geschaffen wurden.