Zeitmanagement

Stoppt den Meeting-Terror!

Schlecht vorbereitete Konferenzen kosten Zeit und Nerven, Aufgaben bleiben unerledigt. Dabei geht es mit Struktur und Disziplin deutlich besser - fünf einfache Regeln für effektivere Teambesprechungen.

Von **Rae Ringel**
17.04.2023, 07.10 Uhr •
aus **Harvard Business manager 4/2023**

Zum Einschlafen langweilig: Meetings, die schlecht vorbereitet sind Foto: Justin Pumfrey / Getty Images

Jeder kennt es: Kaum hat man das eine Meeting beendet, sucht man schon hektisch nach dem Zoom-Link für das nächste, atmet beim Klicken auf den "Beitreten"-Button kurz auf, nur um wenige Sekunden später festzustellen, dass man es versäumt hat, sich ordentlich vorzubereiten: ein Dokument zu lesen, einen Vertrag zu prüfen oder wichtige Fragen zu beantworten, die als Gesprächsgrundlage dienen sollten.

Kein Wunder, dass man inzwischen beim Verteilen der To-dos in der Schlussschleife von einer gemeinsamen Runde nur noch Stöhnen und Augenrollen erntet. Niemand weiß mehr wirklich, wann sie oder er die ihm übertragenen Aufgaben erledigen soll. Um den Stress nicht noch mehr zu erhöhen – und weil die allermeisten Hausaufgaben aus Meetings ohnehin nicht gemacht werden – haben sich die meisten Führungskräfte mit diesem Status quo abgefunden.

Dabei ginge es auch anders: Wenn Führungskräfte alle Besprechungsgäste bäten, die ersten 5 bis 20 Minuten jedes Meetings dafür zu nutzen, ein von ihnen vorab sorgfältig vorbereitetes, handlungsorientiertes Dokument durchzugehen, würden sie neue Standards in der Meetingkultur und Teamarbeit setzen.

Vorsichtige Zurückhaltung

Wenn ich meinen Gesprächspartnern vorschlage, in Besprechungen Zeit für die Vorbereitung zu reservieren, äußern diese häufig die Sorge, dass dies die Meetings nur noch mehr in die Länge ziehen würde. Das muss aber keineswegs der Fall sein.

Studien belegen, dass 70 Prozent aller Besprechungen Menschen im Grunde nur davon abhalten, ihre eigentliche Arbeit zu erledigen. Um den Effekt zu testen, bat ich eine Gruppe von Menschen, in ihren kommenden Besprechungen ganz bewusst am Anfang Zeit einzuplanen und alle Teilnehmenden aufzufordern, sich zunächst gemeinsam auf das Meeting vorzubereiten. Was soll ich sagen? Der überwiegende Teil meiner Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner gab an, dass ihre Sitzungen durch diesen kleinen Eingriff nicht etwa langatmiger wurden, sondern stattdessen fokussierter und effektiver.

Die Zeit, in der man zu Beginn gemeinsam auf ein vorbereitetes Dokument schaut, ist gut investiert: Sie sorgt dafür, dass sich alle Teilnehmenden bei der anschließenden Diskussion auf demselben Stand befinden. Niemand ist mehr unvorbereitet oder muss erst aufwendig mit Informationen versorgt werden, genauso wie kleinere Fragen schnell via Chat schriftlich geklärt werden können. Diese kleinen Maßnahmen sorgen nebenbei auch dafür, dass die Geduld derjenigen weniger strapaziert wird, die sich tatsächlich auf das Meeting vorbereitet haben.

Anstatt sich ständig im Kreis zu drehen, Dinge immer wieder aufs Neue zu besprechen oder in der Vergangenheit zu schwelgen, sorgt diese vergleichsweise winzige Störung dafür, dass ein Team die kostbare gemeinsame Zeit wirklich für die Dinge nutzt, die die gemeinsame Organisation nach vorn bringen: Also etwa um zu entscheiden, sich abzustimmen, sich abzugleichen oder Dinge zu genehmigen. Je mehr dieser produktiven Verben genutzt werden können, um den Kern einer Besprechung zu beschreiben, um so produktiver die Zusammenkunft.

In die Pflicht nehmen

Natürlich bedeutet ein gründlich durchdachtes, sorgfältig ausgearbeitetes und prägnantes Memo zu einem Meeting zusätzliche Arbeit für den Leiter oder die Leiterin der Besprechung. Aber das ist gut so. Denn gerade vor dem Hintergrund, dass immer mehr Mitarbeitende unter der Flut von Meetings leiden, sollte jeder, der ein Treffen anberaumt, wirklich eine klare Vorstellung vom Ziel dieser Besprechung haben. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels sollten Führungskräfte die vorhandenen Talente in ihrem Unternehmen lieber optimal nutzen (als unnötig stressen).

Investiert die Meeting-Leitung Zeit und Mühe in die Vorbereitung eines gemeinsamen Dokuments, schärft und klärt sie automatisch auch den Zweck der Besprechung. Im Grunde fungiert dieser Prozess der Klärung wie ein Türsteher, der am metaphorischen Eingang jedes Treffens steht. Wird dieser Schritt übergangen, sollte man sich als Einladende oder Einladender eines Treffens besser

zweimal überlegen, ob es sich wirklich lohnt, die Zeit der Teilnehmenden in Anspruch zu nehmen. Allein die bessere Vorbereitung sorgt dafür, dass die Treffen sehr viel zielgerichteter sind.

Der Versandhändler Amazon hat mit dieser verpflichtenden Vorbereitung sehr gute Erfahrungen gesammelt. Bei Amazon werden die ersten Minuten jeder Besprechung (oft sogar die erste halbe Stunde) damit verbracht, zunächst einmal ein Memo durchzugehen, das als Gesprächsgrundlage für die folgende Besprechung dient.

Laut Amazon-Gründer Jeff Bezos sollen diese Memos den "Kontext für eine gute Diskussion " schaffen. Er wird zitiert: "Einer der Gründe, warum wir zu dieser gemeinsamen Lektüre übergangen sind, ist, dass viele Führungskräfte sonst wie Schulkinder dazu neigen, sich durch Sitzungen zu bluffen und nur vorgeben, dass sie das Material durchgearbeitet hätten. Wir haben alle mehr Arbeit als Zeit. Deshalb muss man auch so etwas wie Lektürezeit ganz bewusst in einen Prozess integrieren."

Und diese Memos helfen nicht nur den Führungskräften bei Amazon. Ich habe während meiner Arbeit Kontakt mit den unterschiedlichsten Gruppen bei dem Versandhändler gehabt: Viele meiner Gesprächspartner gaben an, dass sie diese Form der schriftlichen Vorbereitung regelmäßig in ihre Besprechungen einbauen. Alle waren sich einig, dass es für sie inzwischen ungewöhnlich sei, wenn ein Meeting nicht mit dem gemeinsamen Memo-Durchsehen begänne. "Vorab zu formulieren, worum es gehen soll, hilft mir, klar zu denken", sagte eine technische Beraterin, die in der Personalabteilung von Amazon arbeitet. "Wer ein Meeting einberuft, ist auch für die dazugehörende Recherche und Vorbereitung verantwortlich. Wenn das klar ist, kann man in einer Besprechung auch wirklich sofort loslegen und Probleme angehen."

So geht's: Fünf Schritte für den Start

Auch wenn wir Sie mit unseren Argumenten von besser strukturierten Meetings überzeugt haben, mag es schwer sein, auch Ihr Team davon zu überzeugen. Hier kommen fünf einfache Regeln, die Ihnen bei der Einführung helfen können:

1. Seien Sie eindeutig

Falls es Ihnen zunächst anmaßend vorkommt, Mitarbeitende im Schreiben von Memos zu schulen, versichere ich Ihnen: Es ist sehr hilfreich. Viele von uns können besser Powerpoint-Präsentationen erstellen als längere Texte verfassen. Bei Amazon gibt es deshalb inzwischen einen Leitfaden, in dem wirklich alles – von der Schriftgröße bis zu den Seitenrändern – für das Erstellen eines lesbaren und guten Memos festgelegt ist. Diese Detailgenauigkeit mag zunächst abschreckend wirken, doch es lohnt sich, gute Praktiken für die gesamte Organisation zu vereinheitlichen.

2. Bauen Sie interaktive Elemente ein

Damit die Diskussion gleich nach der gemeinsamen Stillarbeit rege losgehen kann, ist es hilfreich, ein interaktives Element zu planen. Fordern Sie etwa alle Teilnehmenden auf, ihre Gedanken, Fragen und Beobachtungen in einem gemeinsamen Dokument zu sammeln. Tools wie Google Docs, Wortwolken oder Mentimeter-Umfragen können dabei helfen.

3. Seien Sie transparent

Niemand mag Extraarbeit. Deshalb ist es wichtig, Ihrem Team von vornherein klarzumachen, dass der Zweck dieser Übung nicht etwa darin besteht, noch mehr Belastung zu verursachen oder die Sitzungen in die Länge zu ziehen, sondern dass Sie dafür sorgen wollen, die Zahl der überflüssigen Meetings deutlich zu reduzieren und die noch bestehenden Runden effizienter zu machen.

4. Sorgen Sie für Interaktion

In Zweiergruppen können sich Teilnehmende nachweislich besser auf Aufgaben konzentrieren als in der Einzelarbeit. Und erste Diskussionen innerhalb von kleinen Gruppen können dabei helfen, die Gesprächsatmosphäre aufzulockern, sodass auch das Brainstorming in der großen Gruppe anschließend leichter fällt.

5. Bringen Sie Papier mit

Viele Menschen verarbeiten Informationen schneller und effektiver, wenn sie sie ausgedruckt vor sich sehen und auf dem Papier parallel zum Lesen Notizen machen können. Nutzen Sie diesen Effekt und bringen Sie zur nächsten Besprechung Ihre Tagesordnungspunkte ausgedruckt mit.

Ich versichere Ihnen: Diese einfachen Regeln werden Ihnen helfen. Wer als Führungskraft dafür sorgt, dass Meetings nicht mehr ohne Grund und Vorbereitung einberufen werden, und wem es gelingt, sein Team auf diese Reise mitzunehmen, der zeigt dadurch, wie wertvoll ihm jedes einzelne Teammitglied ist. Denn die Zeit, die wir miteinander verbringen, ist wertvoll – wenn Sie sorgsamer mit ihr umgehen, wird sie nur noch wertvoller.

Autorin **Rae Ringel** ist Gründerin und Chefin von, einem Beratungsunternehmen für die Entwicklung von Führungskräften. Sie ist Fakultätsmitglied des Institute for Transformational Leadership der Georgetown University und Gründungsdirektorin des dortigen. Das Programm bereitet Führungskräfte darauf vor, Einzelgespräche und Meetings effektiv zu planen und zu moderieren.