

## Viele Meetings sind überflüssig – vor allem aber ineffektiv

Keine Chance für Zeitfresser – Besprechungen gut vorbereiten und gekonnt moderieren

**Viele Meetings sind aus Sicht von Managern überflüssig.** Das ist das **Ergebnis einer Studie** der Personalfirma Robert Half in München, für die mehr als 6000 Personal- und Finanzmanager in 20 Ländern befragt wurden.

**Demnach wird rund ein Drittel (31,5 Prozent) aller Meetings von den Befragten als verzichtbar angesehen.**

Ein Grund dafür sind den Befragten zufolge **ausufernde Diskussionen** - sie kritisieren 45 Prozent der Manager.

Fast ebenso viele (42 Prozent) bemängeln, dass sich die anderen Gesprächspartner **zu wenig auf eine Konferenz vorbereiten**. Außerdem führen die **Abwesenheit wichtiger Teilnehmer** und **unklare Gründe für ein Meeting** (jeweils 35 Prozent) dazu, dass eine Besprechung als überflüssig angesehen wird. Einige Unternehmen hätten bereits reagiert: So gibt es **in 52 Prozent der untersuchten Firmen einen Tag pro Woche ohne Konferenzen**.

**Um keine Zeit mit überlangen Besprechungen zu vergeuden, sollten solche Zusammenkünfte gut vorbereitet werden. Hilfreich ist zudem eine gekonnte Leitung** durch eine moderierende Person. Sie sollte die möglichen Tagesordnungspunkte sammeln und bereits ein bis zwei Tage vor dem Termin an die Teilnehmer schicken. Das verhindert, wichtige Zeit dadurch zu verlieren, dass die Teilnehmer sich über die Inhalte der Besprechung nicht einig sind. Außerdem sollte klar gesagt werden, was der Anlass ist und wie lange das Treffen dauern soll, rät der Verlag für die Deutsche Wirtschaft in Bonn.

Auf Smalltalk kann getrost verzichtet werden - effizienter ist, gleich nach der Begrüßung zum Thema überzuleiten. Allerdings wird empfohlen,

das Ziel und die einzelnen Besprechungspunkte noch einmal zu erwähnen, genau wie das angepeilte Ende des Meetings. Zu Beginn werden am besten auch **Regeln** festgelegt, die für alle verbindlich sind, zum Beispiel zum Zeitlimit für einzelne Beiträge. Sinnvoll ist aber auch, sich darauf zu verständigen, dass jeder jeden ausreden lassen muss oder dass nur sachliche Kritik erlaubt ist.

Während der Besprechung geht manchmal Zeit dadurch verloren, dass Teilnehmer **aneinander vorbeireden**, ohne es zu merken. Bei missverständlichen Beiträgen sollte deshalb direkt nachgefragt werden, was genau gemeint ist. Ähnlich ist es mit Nebenthemen: Auch in diesem Fall ist der Moderator gut beraten, ausschweifende Diskussionen zu vermeiden. Das geht beispielsweise mit dem Vorschlag, Themen, die nicht in den „großen Kreis“ gehören, mit den betreffenden Personen separat zu besprechen.

### Am eigentlichen Thema vorbei

**Zeitkiller Nummer eins** sind dem Fachverlag zufolge jedoch Diskussionen über **Inhalte, die mit dem eigentlichen Besprechungsgegenstand gar nichts zu tun haben**. Auch hier gilt, dass der Gesprächsleiter möglichst schnell eingreifen sollte, wenn sich die Diskussion vom eigentlichen Thema wegbewegt. Auch Aggressionen einzelner Gesprächsteilnehmer können den Verlauf einer Diskussion ziemlich stören. Wenn sich das Gesprächsklima verschlechtert, sollten die Betroffenen gebremst werden. Das Ziel muss sein, das Gespräch wieder auf die sachliche Ebene zurückzuführen.

Dpa; 14.11.2009