

Fragen statt Meeting-Regeln

# So werden Ihre Meetings kürzer und produktiver



**Stephanie Selmer**

Inhaberin von SCC - Selmer  
Change Consulting

## Management Summary

- Viele Meetings sind unproduktiv und dauern zu lange. So rauben sie Mitarbeitern wertvolle Zeit, Energie und Motivation.
- Meeting-Regeln wirken kontraproduktiv, weil sie bloß Symptome bekämpfen, aber keine Ursachen. Stattdessen benötigen Meetings den Fokus sowie das Commitment der Teilnehmer.
- Dazu nennt der Veranstalter den Meeting-Teilnehmern drei Fragen, die diese sich selbst stellen sollen: 1. Was wollen wir hier und heute erreichen? 2. Welchen Beitrag leiste ich zur Zielerreichung? 3. Werde ich mich zum Ergebnis committen?

Martin sieht auf die Uhr: Es ist kurz vor 19 Uhr und erst jetzt kommt er dazu, seine E-Mails zu beantworten. Der Tag ist schon wieder verflogen und obwohl er seit 8 Uhr im Büro ist, hat er das Gefühl, kaum etwas geschafft zu haben.

Als er das Projekt vor einem halben Jahr übernahm, wusste er schon, dass eine Menge Arbeit auf ihn zukommen würde. Nun sitzt er schon zum zweiten Mal diese Woche so spät bei der Arbeit. "Wo ist die Zeit nur geblieben?" fragt sich Martin. Dann fällt es ihm wieder ein: Er hatte heute zwei lange Meetings.

## Zeitfresser Meeting

Unproduktive Meetings sind einer der größten Zeitfresser in Unternehmen. Laut einer **Umfrage der Universität Augsburg unter Best Ager**s stieg deren Belastung durch Meetings zwischen 2015 und 2018. 2018 verbrachte demnach fast die Hälfte der Befragten (44,6%) 26-50% und ein weiteres Viertel (24,3%) 51-75% ihrer Arbeitszeit in Besprechungen.

Dass die in Meetings verbrachte Zeit weiter steigt, zeigt meines Erachtens, dass diese Zeit produktiver verbracht werden sollte. Denn nach meiner Erfahrung dauern die meisten Meetings zu lange oder enden ohne verbindliches Ergebnis.

Das führt zu Problemen, die sich wie ein Rattenschwanz durch den kompletten Tag ziehen: Vielen Mitarbeitern bleibt neben ihren Meetings wenig Zeit für ihre tägliche Arbeit, dadurch kümmern sie sich nur um die notwendigsten Dinge oder sammeln Überstunden. Selbst auf Meetings wirkt sich dies negativ aus: Vielen fehlt die Zeit, um sich auf einen Termin vorzubereiten und im Meeting mangelt es ihnen an Energie, um sich zu beteiligen. So läuft es auch in Martins Unternehmen: Viele Teilnehmer sind unpünktlich, schlecht vorbereitet und wirken abwesend.

## Meeting-Regeln sind ein Irrweg

Martin ist zunehmend genervt von den langen und unproduktiven Besprechungen. Ihm fällt ein, dass er mal etwas zu Meeting-Regeln gelesen hat. Das scheint eine unkomplizierte Lösung zu sein. Nach einer kurzen Online-Recherche hat er ein Poster mit den Meeting-Regeln gefunden, die ihm wichtig sind: "Wir erscheinen pünktlich!", "Wir sind mit unserer ganzen Aufmerksamkeit im Meeting!" und "Wir fassen uns kurz!".

Er schickt das Poster seiner Projektassistentin, die fügt das Firmenlogo ein und druckt es im DIN-A3-Format aus. Am nächsten Vormittag hängt Martin es in den Besprechungs-Raum. In wenigen Minuten beginnt das erste Meeting des Tages. Ob die Regeln sofort helfen?

Seit fast einer Woche hängen die Poster mit den Regeln in den Meetingräumen. In den ersten Tagen hat Martin sie zu Beginn eines Meetings immer kurz vorgestellt und beschrieben, was er damit bezweckt: Kürzere und produktivere Meetings. Die Mitglieder seines Projektteams stimmten ihm spontan zu, dass etwas passieren müsse und erklärten sich bereit, die Regeln auszuprobieren. Trotzdem ist alles beim Alten geblieben.

Martin ist ratlos und spricht nach einem Meeting Rainer an, weil der die meiste Zeit über auf seinem Notebook gearbeitet hat. "Ich weiß", sagt der kleinlaut "aber ich habe so viel auf dem Tisch, damit wir den Release-Termin halten." Martin versteht das. Rainer ist ein engagierter Kollege, der viel leistet. Doch noch immer bringen die Meetings schlechte Ergebnisse und kosten zu viel Zeit.

### Darum funktionieren Meeting-Regeln nicht

Meeting-Regeln wirken nicht, weil man damit nur die Symptome bekämpft, statt die Ursachen. Wie sinnlos das ist, wird uns schnell bewusst, wenn wir an Zahnschmerzen denken: Schmerzmittel helfen kurzfristig, trotzdem muss der Zahn behandelt werden.

Meeting-Regeln schaden sogar mehr, als dass sie nützen, denn wir verfallen dem Trugschluss, dass bereits ihre bloße Anwesenheit die Teilnehmer dazu bewegt, ihr Verhalten zu ändern. Stattdessen müssen die Teilnehmer erkennen, welchen Anteil sie selbst am Ausgang eines Meetings haben. Das klingt leicht, erfordert aber, dass alle Beteiligten umdenken.

## Die Lösung: drei einfache Fragen

Effiziente Meetings sind meiner Erfahrung nach möglich, wenn man sie anhand von drei einfachen Fragen abhält. Diese Fragen binden jeden einzelnen Teilnehmer ein und fordern ein Ergebnis ein. Sie sind

der eigentliche Dreh- und Angelpunkt der Vorbereitung und sollten auf keinen Fall zu kurz kommen oder gar übersprungen werden. Als Martin mich um einen Rat bat und ich ihm von den Fragen erzählte, war er begeistert und probierte sie gleich aus.

## 1. Frage: Was wollen wir hier und heute erreichen?

Die erste Frage lenkt den Fokus der Teilnehmer auf das Ziel des Meetings. Martin stellt sie seinem Projektteam erstmals in einem Meeting zur Budgetschätzung. Die Teammitglieder wirken verwirrt, Tenor: "Was ist das denn für eine Frage?" "Na ja", beginnt Rainer, "wir müssen den Aufwand für das nächste Quartal schätzen." Anja ergänzt: "Wir sollten gleichzeitig schon auf das übernächste Quartal schauen, sonst fehlen uns dann Entwickler." "Um die Entwicklerzeit seriös schätzen zu können, muss ich erst mit dem Product Owner sprechen," widerspricht Alexander. Gespannt folgt Martin der Diskussion. Er ist überrascht, dass es so viele unterschiedliche Erwartungen an das Meeting gibt.

Das Beispiel zeigt: Die Antworten auf diese erste Frage zeigen oft noch weitere unerledigte Punkte sowie Zwischenschritte auf und Lücken werden schnell sichtbar.

## 2. Frage: Welchen Beitrag leiste ich zur Zielerreichung?

Die zweite Frage fordert jeden Teilnehmer dazu auf, sich zu überlegen, welche Ressourcen er oder sie beisteuern kann, damit das Ziel des Meetings erreicht wird: "Habe ich spezielles Wissen oder besondere Fähigkeiten, die uns hier helfen können?" Oder: "Kenne ich jemanden, der uns unterstützen kann, weil er mit dem aktuellen Thema schon in Berührung gekommen ist?" Oder ganz simpel: "Bin ich gewillt, meine volle Energie in dieses Meeting zu geben?"

Er fragt offen in die Runde: "Hat einer von euch einen Kontakt zu einem Projekt, bei dem die Budgetplanung schon abgegeben wurde? Da könnten wir nach Erfahrungen fragen. Oder was könnte jeder von uns sonst tun, damit wir das zügig und ordentlich hinkriegen?"

Bald kommen die ersten Ideen: "Ich habe mit Herrn Schubert aus dem anderen IT-Projekt gesprochen, der hat gerade die Budgetplanung abgegeben und die wurde erst nach einer Überarbeitung genehmigt. Den kann ich fragen, welche Einwände es gab!" macht Hanna den Anfang. Die anderen nicken zustimmend. Rainer sagt: "Ich bringe nicht nur meine Zahlen mit, ich gucke auch gerne kritisch auf eure." Martin ist zufrieden: "Das ist super." So hatte er sich das vorgestellt.

## 3. Frage: Werde ich mich zum Ergebnis committen?

Die Antworten auf die letzte Frage zeigen, ob eine Lösung nachhaltig ist. Denn es ist gang und gäbe, dass Beschlüsse aus Meetings im Nachhinein von unzufriedenen Teilnehmern in Frage gestellt oder gar gekippt werden. Meist wird dadurch das gesamte Meeting hinfällig.



Auch der Beschluss, in einem Meeting keine Einigung erzielt zu haben, ist ein Ergebnis. Denn so werden Konfliktpunkte an die Oberfläche geholt und schwelen nicht länger im Verborgenen.

Als Martin die dritte Frage stellt, bleibt es einen Moment still. Dann sprechen alle gleichzeitig: "Aber ich weiß doch jetzt noch nicht, was nachher rauskommt." "Das kann ich jetzt noch nicht sagen, das sage ich erst hinterher." Martin bleibt konsequent und erklärt: "Es ist mir wichtig, dass das Beschlossene Bestand hat. Wenn jemand mit dem Ergebnis unzufrieden ist, muss die Person das sofort sagen. Es kostet uns Zeit und Energie, wenn im Nachhinein Zweifel und Vorbehalte laut werden."

Die letzte Frage ist die heikelste. Was passiert z.B., wenn ein einzelner Teilnehmer vehement gegen einen Beschluss ist? Es gibt mehrere Möglichkeiten, damit umzugehen, z.B. eine Frage in einer anderen oder größeren Runde zu erörtern. Es kann sinnvoll sein, für einzelne Fragen einen Spezialisten dazu zu holen oder nur mit den Betroffenen weiter zu diskutieren. Eine autoritäre Lösung besteht darin, den Beschluss als Anordnung zu geben. Wofür Sie sich entscheiden, hängt von Ihrem aktuellen oder angestrebten Führungsstil ab (siehe auch [Effizienter entscheiden im Team](#)).

Martin ist zufrieden. Alle Teilnehmer haben sich zum Ergebnis committet. Einige Punkte sind zwar offengeblieben, doch diese sind allen bekannt und werden von einem Verantwortlichen angegangen. Andere Punkte wurden hitzig diskutiert, aber schließlich geklärt. Den Teilnehmern war es wichtig, eine Lösung zu finden, mit der sie alle aus dem Meeting gehen konnten.

## So wirken die drei Fragen

Die drei Fragen wirken, weil sie den Mitarbeitern vor Augen führen, welchen Wert für den Erfolg eines Meetings, eines Projekts und letztendlich des Unternehmens jeder Einzelne von ihnen hat. Wer sich selbst als wichtige Stellschraube betrachtet – statt als unbedeutendes Rädchen im Getriebe –, gibt sein Bestes.

Zwei Wochen später sitzt Martin an seinem Schreibtisch und beantwortet die letzten E-Mails. Als er den Rechner runterfährt, ist es 17:30 Uhr. Auf dem Weg zum Parkplatz denkt er darüber nach, wie die drei Fragen die Meetings verändert haben.

Er stellt die Fragen jetzt zu Beginn jedes Meetings. Es dauerte ein paar Tage, bis sein Team sich darauf eingestellt hatte. Doch mittlerweile sind alle zufrieden mit dem neuen Vorgehen. Da sie die Fragen erwarten, sind die Teilnehmer viel besser vorbereitet und motivierter. In Meetings sparen sie so Zeit, erhöhen die Qualität der Ergebnisse und haben nebenbei mehr Energie für ihr Tagesgeschäft

### Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf [projektmagazin.de](http://projektmagazin.de)!

 [zum Artikel](#)