



So holen Sie das Beste aus Ihren Meetings heraus

Andreas Wettstein
Managing Partner
Agility3 GmbH

So holen Sie das Beste aus Ihren Meetings heraus

Meetings sind wichtige Führungsinstrumente, und dennoch werden sie in vielen Unternehmen nicht optimal genutzt. In dieser kurzen Anleitung erfahren sie, wie sie auf einfache Weise die Wirkung ihrer Meetings signifikant verbessern können.

Das Problem

Das Problem in vielen Unternehmen ist nicht, dass es zu viele Meetings gibt, sondern dass nicht genügend zwischen Meeting Formaten unterschieden wird.

Ist das Meeting um

- gegenseitige Updates zu aktuellen Tätigkeiten auszutauschen?
- ein Problem zu durchdringen und nach Lösungen zu suchen?
- eine Entscheidung zu treffen?
- grundsätzliche Schwerpunkte für die nächsten 3, 6, 12 Monate zu setzen?

Meetings für verschiedene Zwecke brauchen verschiedene Formate.

In seinem Buch »Tod durch Meeting – Eine Leadership-Fabel zur Verbesserung der Besprechungskultur« empfiehlt Patrick Lencioni, die Sitzungskultur in Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen und bei Bedarf neu zu ordnen.

Lencioni empfiehlt vier Meeting Formate:

Meeting-Typ 1: Der tägliche »check-in«.

Bei diesem Meeting-Typ geht es darum, sich gegenseitig in kürzester Zeit (möglichst in weniger als fünf Minuten) über die Tagesvorhaben zu informieren. Hier sollten nur die 2 bis 3 wirklich wichtigsten Aufgaben und Tagesziele erwähnt werden, und nicht einfach die To-Do Liste „herunterzubeten“. Um dieses Treffen straff zu halten, empfiehlt er, das Treffen stehend durchzuführen.

Viele Unternehmen, welche den täglichen »**check-in**« einführt haben, berichten, dass sich dieser Meeting-Typ gut bewährt. Sein Vorteil: Nicht nur allgemeine Informationen werden bei diesem Termin ausgetauscht, man ist sofort informiert, wenn's irgendwo klemmt oder jemand Unterstützung braucht. Ebenso wird schnell klar, wenn jemand über freie Kapazitäten verfügt.

Meeting Nr. 2: Wöchentliche Lagebesprechung

Bei diesen Besprechungstyp empfiehlt es sich, mit einer »Blitzlichtrunde« zu beginnen: Reihum soll jeder in wenigen Sätzen über die zwei oder drei wichtigsten Aufgaben bzw. Termine der Woche berichten. Keiner sollte während der Blitzlichtrunde mehr als 60 Sekunden reden. Dem folgt ein Kennzifferncheck oder Projekt Status Check, d.h., für alle Teilnehmenden wichtige Informationen werden erörtert und bewertet. Maximallänge: 5 Minuten. Die weitere Agenda wird von dem vorgegeben, woran die einzelnen Teilnehmer arbeiten und wie sich die Performance aktuell darstellt.

Wichtig: Wenn man nicht eiserne Disziplin übt, degeneriert die Blitzlichtrunde schnell zu einer allgemeinen Diskussionsrunde. Leider passiert das öfter als einem lieb ist. Man muss darauf achten, dass das Kommentieren einer Aussage unterbunden wird. Nur so ist die Blitzlichtrunde ein gutes Werkzeug, um allen Teilnehmenden schnell einen Überblick zu ermöglichen.

Eine weitere Herausforderung liegt darin, die inhaltliche Abgrenzung zum monatlichen Strategiemeeting durchzusetzen, denn immer wieder kochen Themen hoch, über die man in der Runde reden möchte, die man aber in einem anderen Meeting besprechen sollte.

Das Ziel der wöchentlichen Lagebesprechung ist:

- das gegenseitige Update zu aktuellen Tätigkeiten
- das festlegen von Prioritäten für die nächste Woche
- taktische Entscheidungen zum optimalen Einsatz vorhandener Ressourcen zu treffen
- allfällige Probleme zu identifizieren

Nichts in diesem Meeting zu suchen haben:

- inhaltliche Diskussionen um ein Problem besser zu verstehen oder nach Lösungen zu suchen
- strategische Diskussionen
- Diskussionen mit Brainstorming Charakter

Meeting Nr. 3: Das strategische Monatsmeeting

In dieser Veranstaltung werden die übergeordneten Themen besprochen. Lencioni regt an, mindestens zwei Stunden pro Thema anzusetzen, damit Debatten genügend Raum haben. Hier ist der »Parkplatz« für strategische Themen, die in der Wochenbesprechung keinen Platz finden.

Je nach Unternehmenstyp sind monatliche Meetings unter Umständen zu häufig. Es besteht allerdings die Gefahr, dass das strategische Monatsmeeting schnell unter die Räder gerät, und man dann versucht, strategische Themen in taktischen Wochensitzungen zu besprechen.

Weil zu viel taktischer Kleinkram schnell die Sicht für das größere Bild verbaut, sollten die Termine für die monatlichen Meetings so früh wie möglich in den Kalender geschrieben werden.

Meeting Nr. 4: Das Quartalsmeeting

Das Quartalsmeeting ist einer jener Momente im Jahr, wo das Führungsteam Abstand vom Tagesgeschäft nehmen und sich Zeit für strategisch wichtige Themen nehmen kann und soll.

Für dieses Meeting sollten umfassende Themenkreise, wie Strategiereflexion, Teamchemie oder Personalfragen vorgesehen werden.

Ich empfehle, zwischen „grossen“ und „kleinen“ Quartalsmeetings zu unterscheiden.

Das Grosse Quartalsmeeting sollte ein bis zwei Mal im Jahr stattfinden. Dabei sollte der Tagungsort außerhalb des Unternehmens gebucht, um ungestörtes Arbeiten zu ermöglichen. Idealerweise nimmt man sich mindestens 1.5 Tage für dieses Meeting. So kann man an einem Nachmittag beginnen, und am nächsten Tag weiterarbeiten.

Wichtig erscheint mir, dass bei diesen Meetings der Dialog im Vordergrund stehen sollte, statt nur eine Präsentationen-Schlacht durchzuführen.

Die Agenda für das Grosse Quartalsmeeting könnte wie folgt aussehen:

Tag 1

- Vorstellung der wichtigsten Kennzahlen
- Lagebeurteilung durch die GL
- Vorstellung der strategischen Stossrichtung durch die GL

Tag 2

- Schwerpunkte pro Bereich (Ergebnisse, Stossrichtung, Schwerpunkte, Ziele)
- Teamchemie und Talent Pipeline
- Organisatorische Fragen
- 90 Tage Pläne pro Bereich

Das Kleine Quartalsmeeting hat eine ähnliche Tagesordnung, kann aber in einem Tag durchgeführt werden. Da weniger Zeit pro Thema bleibt, eignet es sich weniger für grundsätzliche strategische Diskussionen. Vielmehr sollte dieses Meeting zur Feinjustierung der Strategie genutzt werden.

Auf jeden Fall ist es besser, wenn auch dieses Meeting ausser Haus durchgeführt werden kann.

Zusammenfassung

Meeting Typ	Zeitbedarf	Ziel und Format	Erfolgsfaktoren
Der tägliche Check-in	5 - 10 Minuten	Täglicher Austausch der Tagesprioritäten	• Stehend, nicht absitzen. • Nur administratives, keine inhaltlichen Gespräche. • Immer durchführen, auch wenn nicht alle dabei sind.
Wöchentliche Lagebesprechung	45 - 90 Minuten	Wöchentliche Aktivitäten besprechen (Review). Wöchentliche Erfolgskontrolle. Kennzahlencheck. Schwerpunkte und Prioritäten für die Folgewoche festlegen Taktische / organisatorische Hindernisse beseitigen.	• Keine fixe Themen auf der Agenda. • Zu besprechende Themen erst nach Berichterstattung der Teilnehmer festlegen. • Keine strategischen Diskussionen. Diese auf strategische Monatsmeeting oder strategische ad-hoc Meeting verschieben.)
Strategisches Monatsmeeting (oder Ad Hoc Strategiemeeing)	2 - 4 Stunden	Brainstorming, Diskussion und Analyse kritischer Themen, welche den langfristigen Erfolg des Unternehmens beeinflussen.	• Auf ein bis zwei Themen beschränken. • Gut vorbereiten. • Keine Angst vor kontroversen Diskussionen.
Quartalsmeeting	1 - 2 Tage	Strategiereview, Markt- und Industrietrends, Talent-Pipeline, Team-Entwicklung, 90-Tage Pläne des Management Teams.	• Nicht im Büro durchführen! • Fokus auf Arbeit - kein „Klassenausflug“ • Nicht überstrukturieren • Agenda nicht überladen. • Dialog statt Präsentationen-Schlacht

Agility3

Agility3 GmbH unterstützt Management Teams, die ihr Unternehmen fit für neues Wachstum machen wollen.

Mehr unter www.agility3.ch