



**... achten Sie deshalb unbedingt auf Qualität!**

Gute Meetings helfen dabei, Projektziele zu erreichen und dann lohnt sich der Aufwand. Schlechte Meetings helfen selten und wenn wir Pech haben, schaden sie sogar. Ein guter *Planungsworkshop* beispielsweise, bei dem alle Beteiligten ihre Sicht der Dinge und ihre Anforderungen einbringen können, schafft Qualität und sorgt dafür, dass alle den Plan ernst nehmen und motiviert umsetzen. Ein schlechter Planungsworkshop führt dagegen in der Regel zu dem unguuten Gefühl: „Das ist nicht zu schaffen!“ Oder er hinterlässt offene Fragen und Unsicherheit.

Ein gutes *Projektabschlussmeeting* zieht einen klaren Schlussstrich und schafft Motivation für neue Projekte. In einem solchen Abschlussmeeting kann aufgezeigt werden, welche erfolgreichen Methoden aus dem Projekt weiter verwendet werden können und welche Fehler nicht noch einmal gemacht werden dürfen. Teilnehmer sollten ein solches Meeting mit dem guten Gefühl verlassen: „Wir haben etwas Tolles geschafft und wir haben viel gelernt! Ich freue mich schon auf’s nächste Projekt.“ Wenn es schlecht gemacht ist, kann solch ein Meeting aber auch in scheinheiliger „Erfolgsfeier“ enden und die wirklich wertvollen Fragen kommen nicht auf den Tisch.

In guten *Arbeitsbesprechungen* werden schnell kreative Problem-

# Projektfallen vermeiden

## Meetingzeit optimal nutzen

**Um die integrierte Herausforderung in einem Projekt – wenig Zeit, wenig Ressourcen, viel Arbeit und anspruchsvolle Ziele – zu meistern, gibt es sinnvolle Projektmanagementmethoden. Oft geht es aber auch einfach darum, „sich mit den richtigen Leuten zusammen zu setzen und zielgerichtet darüber zu reden“. Und dort findet man das Projektdilemma im Kleinen wieder: wenig Zeit, wenig Ressourcen, viel Arbeit und anspruchsvolle Ziele.**

**Meetings sind teuer...**

Wenn Sie von einem durchschnittlichen Verrechnungssatz für Ihre Personentage ausgehen, kostet jede Teilnehmerminute einen Euro! Das heißt zum Beispiel: Ein 2-stündiges Meeting mit 10 Teilnehmern

kostet 1.200,00 €. Stellen Sie sich mal die entsetzten Gesichter der Teilnehmer vor, wenn Sie einen 50 Euro Schein vor deren Augen verbrennen würden. Aber fünf Minuten Verspätung nehmen Sie mit Gelassenheit hin?

Meetingkosten bei einem Tagessatz von: 500 €										
Dauer	Anzahl Personen									
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
0,5 Std.	63 €	125 €	188 €	250 €	313 €	375 €	438 €	500 €	563 €	625 €
1 Std.	125 €	250 €	375 €	500 €	625 €	750 €	875 €	1.000 €	1.125 €	1.250 €
2 Std.	250 €	500 €	750 €	1.000 €	1.250 €	1.500 €	1.750 €	2.000 €	2.250 €	2.500 €
3 Std.	375 €	750 €	1.125 €	1.500 €	1.875 €	2.250 €	2.625 €	3.000 €	3.375 €	3.750 €
4 Std.	500 €	1.000 €	1.500 €	2.000 €	2.500 €	3.000 €	3.500 €	4.000 €	4.500 €	5.000 €
6 Std.	750 €	1.500 €	2.250 €	3.000 €	3.750 €	4.500 €	5.250 €	6.000 €	6.750 €	7.500 €
8 Std.	1.000 €	2.000 €	3.000 €	4.000 €	5.000 €	6.000 €	7.000 €	8.000 €	9.000 €	10.000 €

Meetings sind teuer. Bei einem Tagessatz von 500 Euro entstehen auf diese Weise schnell schmerzhaft hohe Beträge!

lösungen erarbeitet. In schlechten Arbeitsbesprechungen wird stundenlang ergebnislos über Details diskutiert.

In guten *Statusmeetings* wird für alle Projektmitarbeiter Klarheit geschaffen und alle wichtigen Informationen werden allen Beteiligten verständlich zur Verfügung gestellt. In schlechten Statusbesprechungen wird über nicht erledigte Hausaufgaben getrauert und ein Wust von wenig aussagekräftigen Kennzahlen präsentiert.

Begeben Sie sich einmal vor den Besprechungsraum und beobachten Sie aufmerksam die Gesichter der Kollegen, die den Raum nach einer Besprechung verlassen. Ob die Besprechung gut oder schlecht war, lässt sich in den meisten Fällen am Gesichtsausdruck der Teilnehmer ablesen. Erschöpft aber zufrieden, wenn es gut gelaufen ist, zynisch oder verärgert, wenn es schlecht gelaufen ist.

**Was macht eine Besprechung zu einer guten Besprechung?**

Fragen Sie einmal in Ihrem Projekt nach, was Ihre Kollegen in Meetings stört.

► Es kommen dann vermutlich Beschwerden darüber, dass es keine Zielformulierung und keine Agenda gibt, dass die Teilnehmer unvorbereitet erscheinen, dass Ergebnisse nicht protokolliert werden, oder dass Protokolle zu spät verteilt werden.

► Oder die Projektmitarbeiter beschwerten sich über Vielredner, über Detaildiskussionen, die nicht zum Thema gehören, über Demotivation und Langeweile oder über Unpünktlichkeit und klingelnde Mobiltelefone.

► Man leidet, wenn Meetings überzogen werden, oder ohne Pause mehrere Stunden durchgesessen werden müssen.

► Es gibt Klagen über die „Powerpoint-Prinzen“. Das ist die wenig freundliche, manchmal aber durchaus zutreffende Bezeichnung für Kollegen oder Berater, die mit



**Nutzen Sie das gute alte Flipchart. Schreiben Sie z.B. vor dem Meeting Agenda und Zielsetzung darauf.**

Anzahl und Layout der Folien über mangelnden Inhalt hinwegtäuschen wollen.

► Man ist verärgert, wenn man bei einem Meeting nicht anwesend war und erst sehr viel später zufällig im Protokoll liest, dass man einen wichtigen Auftrag bekommen hat.

Hier liegt der Schlüssel zu einer erfolgreichen Besprechung: *Vermeiden Sie selber die Dinge, die Sie als störend empfinden!* Dazu gehört Ehrlichkeit und Disziplin, aber anders geht es leider nicht!

**Es ist interessant, wenn in Interviews oder schriftlichen Erhebungen 80 Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens die wesentlichen Schwachpunkte erkennen ... und der Meinung sind, sie gehören zu den 20 Prozent der Leute, die es richtig machen.**

Um jedes Meeting zum echten Erfolg zu machen, behalten Sie im Hinterkopf, dass sich hier Menschen begegnen. Alle Aspekte einer menschlichen Begegnung sind im Meeting relevant und haben Aus-

wirkungen. Gerne vergleiche ich Begegnungen im geschäftlichen Bereich mit den privaten Begegnungen. Stellen Sie sich vor, mit welcher Sorgfalt eine Familienfeier oder ein besonderes privates Abendessen arrangiert wird. Halten Sie sich dann noch einmal vor Augen, wie teuer und wichtig geschäftliche Treffen sind. Hier gilt als oberstes Gebot: *Sorgfalt bei der Vorbereitung!*

Das fängt bei der *Einladung* an. Formulieren Sie Meetingeinladungen so, dass die Eingeladenen Lust auf das Meeting haben. Formulieren Sie die Agendapunkte zum Beispiel in Frageform, damit man neugierig wird und machen Sie ruhig etwas Werbung.

Geben Sie Ihren Veranstaltungen aussagekräftige, witzige oder gewichtige Namen, damit es eine Ehre ist daran teilzunehmen. Oder verlegen Sie Ihre Besprechungen an ungewöhnliche Orte. Warum sollte ein kurzes tägliches Statusmeeting nicht im Stehen stattfinden?

Führen Sie *Rituale* ein, die Spaß machen und zur regelmäßigen Teilnahme verführen.

Gestalten Sie zum Beispiel klei-



## Fahren Sie Auto? – Meetings zu moderieren ist vergleichbar komplex. Stetige Übung ist der Schlüssel zum Erfolg.

ne Meilensteine feiern mit Eis am Stiel oder bringen Sie einen „Komik der Woche“ mit. Sie können Fruchtgummi verteilen in der Farbe des Projektstatus – grün, gelb oder rot – oder einen kleinen selbst gebastelten Papier-Orden für die herausragende Projektleistung des letzten Monats verleihen. Wählen Sie etwas aus, das schnell und unkompliziert „so nebenbei“ zu verwirklichen ist. Setzen Sie den engen Zeitrahmen Ihres Regelmeetings und der wöchentlichen Meetingvorbereitung nicht durch aufwendige Inszenierungen noch zusätzlich unter Druck. Bei besonderen Veranstaltungen (z.B. Kick-off oder Abschlussfeier) darf's dann natürlich etwas mehr sein.

Eine weitere einfache Zutat für Ihr Meeting ist das gute alte Flipchart. Schreiben Sie die Zielsetzung für Ihr Meeting und die geplante Agenda vor Beginn des Meetings auf ein Flipchart und hängen es an die Wand. Diese beiden Blätter Papier werden Ihnen für den Rest des Meetings lebenswichtige Hilfen sein.

- ▶ Vielredner werden durch den Hinweis auf die Agenda gestoppt.
- ▶ Bereits erledigte und abgehackte

Agendapunkte schaffen kleine Erfolgserlebnisse.

▶ Ein Fingerzeig auf die an der Wand sichtbare Zielsetzung dient bei verirrt Detaildiskussionen als Kompassnadel für die Rückkehr auf den richtigen Weg.

Natürlich haben Sie die Agenda und die Zielsetzung Ihres Meetings in dem elektronischen Kalendersystem und in der Einladung vermerkt – oder etwa nicht? Aber im weiteren Verlauf der Besprechung nutzt Ihnen das wenig, weil Sie diese Informationen nicht ständig für alle Teilnehmer visuell verfügbar haben. Deshalb: Deutlich sichtbar aufschreiben und an die Wand damit!

### Kein Meeting ohne Teilnehmer...

Die wichtigste Zutat für den Meetingerfolg sind natürlich die Teilnehmer.

„Wer ist eigentlich verantwortlich für den Erfolg einer Besprechung? Der Moderator? Oder alle Teilnehmer?“

Gelangweilte, abgelenkte, nörgelnde und finster drein blickende Teilnehmer können ein Meeting

genauso zum Scheitern bringen, wie ein schlecht vorbereiteter oder selbstherrlicher Moderator. Nutzen Sie einfach jede Besprechung, um ein besserer Moderator **und** ein besserer Teilnehmer zu werden.

*Gute Teilnehmer* zeichnen sich dadurch aus, dass sie vorbereitet sind, pünktlich erscheinen, zielgerichtet diskutieren und sachlich argumentieren. Sie beachten die Gesetze der Höflichkeit im Umgang miteinander und tragen ihren Teil zur Ergebnissicherung bei.

Für einen *guten Moderator* ist Aufmerksamkeit und Flexibilität das Wichtigste. Die Agenda, das Flipchart, die Gruppendynamik, bilaterales Konfliktpotenzial und fachliche Missverständnisse treffen aufeinander und alles muss gleichzeitig bedient und gesteuert werden. Sie meinen das sei schwierig? Fahren Sie Auto?

Gleichzeitig lenken, kuppeln, schalten, blinken, auf andere Verkehrsteilnehmer achten und der Beschilderung folgen ist eine vergleichbar komplexe Situation, die sie jeden Tag – hoffentlich(!) problemlos – meistern. Erinnern Sie sich noch daran, wie Sie das geschafft haben? Sie haben es irgendwann mal theoretisch gelernt, selber ausprobiert und dann geübt, geübt, geübt.

Machen Sie es als Moderator und auch als Teilnehmer genauso. Reden Sie einmal darüber, welche „Spielregeln“ für Meetings Sie einhalten wollen und üben Sie diese dann ein.

Wenn ich über Moderationsmethoden, Flipchart und Pinnwand rede, höre ich oft den Vorbehalt, dass sich für kleine Meetings im Kollegenkreis „dieser ganze Aufwand“ doch gar nicht lohne. Darauf kann ich nur antworten: „Wenn Sie die Methoden und Spielregeln in kleinen Meetings im Kollegenkreis nicht ausprobieren und üben, wie wollen Sie es dann bei großen wichtigen Projektsitzungen erfolgreich anwenden?“

---

**Susanne Neuhaus,**  
*Neuhaus Consulting*