

# Produktivitätskiller: Meetings

**Kennen Sie das Gefühl, von Termin zu Termin zu hetzen? Von einem Meeting zum nächsten? Besonders bei Vorständen und Führungskräften wird der Tag vor allem durch Besprechungen strukturiert. Doch ist die Teilnahme an „Besprechungen“ wirklich produktive Arbeit oder eher genau das Gegenteil? Die Antwort hängt maßgeblich von drei Faktoren ab: Der Vorbereitung, der Unternehmenskultur und der Haltung der Teilnehmer. Vor allem unter dem Gesichtspunkt der sinkenden Betriebsergebnisse bei Sparkassen sollten Sie die Besprechungen in Ihrer Sparkasse genauer unter die Lupe nehmen.**

Gleich vorweg: Besprechungen sind ein wichtiger und sinnvoller Bestandteil von Organisationen. Gleichzeitig behaupte ich aber, dass mindestens 40% der heute durchgeführten Besprechungen Geld verbrennen, da dabei keine Wertschöpfung für die Sparkasse stattfindet. Sicher wird keiner der Organisatoren von Meetings mit Absicht eine unproduktive Besprechung organisieren. Dennoch haben Sie sicher auch bereits eine solche vor Augen, an der Sie selbst teilgenommen haben. Die angesprochenen 40% laufen grob folgendermaßen ab:

- Der Termin wird in den Kalender eingestellt, z. B. mit der Beschreibung „Schnittstellen Vertriebsmanagement“ – häufig also mit einer Beschreibung, die bezüglich des Ziels dieser Besprechung viel Interpretationsspielraum zulässt; ergänzt durch eine PowerPoint-Präsentation
- Zum Termin erschienen die Eingeladenen, aus Höflichkeit mit einem Block oder iPad, aber ohne jegliche spezifische Vorbereitung, denn jeder weiß: jetzt startet das „betreute Vorlesen“ durch den Einladenden
- Der Einladende erläutert anhand der Präsentation, um was es in der Besprechung geht – und dann wird munter diskutiert

Man trennt sich, ausgesprochen, aber ohne klare und verbindliche Vereinbarungen mit den Worten „Gut, dass nun alle eingebunden sind, ich stelle einen neuen Termin ein.“

Das Faszinierende ist, dass fast allen Beteiligten während dieses Meetings der Umstand bewusst ist, dass es sich um eine Besprechung handelt, die keinen Mehrwert bringt – und dennoch „spielen“ alle mit. Im Nachgang wird dies zwar in der Kaffeeküche kundgetan, aber währenddessen werden alle zu „Mittätern“ des gemeinschaftlichen Zeit- und Geldverbrennens. Für produktive Besprechungen lohnt es sich daher, die folgenden Punkte kritisch zu reflektieren.

## Vorbereitung

Nehmen Sie an keiner Besprechung mehr teil, in der Ihnen nicht im Vorhinein klar ist, was das Ergebnis sein soll. Nur wenn das Ergebnis klar ist, können Sie sich spezifisch vorbereiten. Als Initiator einer Besprechung definieren Sie klare Kriterien, was mit den beteiligten zusammen erreicht werden soll. Damit ist ganz bewusst keine Agenda mit Inhalten der Besprechungen gemeint, da in einer solchen Agenda meist nur die Themen aufgeschrieben werden, die besprochen werden sollen. Nehmen wir das Beispiel einer Besprechung zur Schnittstelle zwischen Vertrieb und Marktfolge. In einer Agenda würde etwas wie „Definition der Schnittstelle Vertrieb/Marktfolge“ stehen. Ist das ein klares Ergebnis? Nein! Warum soll diese Definition stattfinden? Sollen z. B. die Kreditlaufzeiten verkürzt, Zeiten im Vertrieb oder in der Marktfolge verringert, die Qualität am Kunden oder etwas anderes erreicht werden? Fragen Sie sich daher vor jeder Besprechung: Was wollen wir erreichen? Sind Sie der Einladende, dann kommunizieren Sie diese Ergebniskriterien bereits in Ihrer Einladung, so kann jeder sich spezifisch vorbereiten. Erhalten Sie eine Einladung zu einer Besprechung, die diese Informationen nicht enthält, so kontaktieren Sie den Einladenden und erfragen die Ergebniskriterien, um das Ziel der Besprechung klar zu verstehen. Einfach „nur so zusammensetzen“ kann zwar gesellig sein, ist aber unproduktiv. Gleichzeitig sollten Sie als Einladender erwarten, dass sich alle Beteiligten spezifisch vorbereitet haben. Dadurch können in der Besprechung Anmerkungen/Fragen geklärt, aber nicht mehr die gesamten Unterlagen „vorgelesen“ werden. Sollten Beteiligte unvorbereitet kommen, wird das Meeting abgebrochen und ein neuer Termin vereinbart. Klingt das für Sie zu „hart“, dann können Sie den Weg von Amazon gehen: Dort beginnt jede Besprechung mit 10-15 Minuten „Reading Time“, in der sich alle Beteiligten in die Unterlagen einlesen können, um danach darüber zu diskutieren.

Dies setzt aber voraus, dass Sie – wie im Falle Amazon – keine PowerPoint-Präsentationen verwenden, sondern die zu diskutierenden Vorschläge ausformuliert vorliegen, damit jeder die Gedankengänge nachvollziehen und reflektieren kann.

## Unternehmenskultur

Neben der mangelnden Vorbereitung und der fehlenden Ergebnisorientierung in vielen Besprechungen werden häufig „Elefantenrunden“ durchgeführt. Ab einer Zahl von über 10 Menschen werden Besprechungen höchst unproduktiv. Denn entweder verliert man sich in Diskussionen, oder mehrere Menschen haben nur wenig bis nichts zum Thema beizutragen. Achten Sie daher bereits bei der Einladung darauf, wer wirklich notwendig ist, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen. Einbindungen aus Ego-Gründen à la „...die Orga muss bei uns immer mit eingebunden sein“ oder „Wenn Frau X bei der Erarbeitung nicht dabei war, dann...“, vermeiden Sie bitte künftig strikt. Wer nichts zum Ergebnis beizutragen hat, ist nicht dabei. Für viele Sparkassen bedeutet diese Haltung einen kompletten Kulturwandel. Über viele Jahre wurde auf eine „breite Beteiligung“ und sämtliche Befindlichkeiten Einzelner Rücksicht genommen. Daher wirken vielleicht manche dieser Vorschläge für Sie fremd. Und Anfangs wirken sie ebenso verstörend für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Halten Sie diese anfänglichen Abwehrreaktionen aus, denn hat erst einmal eine gewisse Anzahl an Mitarbeitern die Besprechungen der neuen Art erlebt, möchten diese nie mehr anders arbeiten. Es mag auch zu einzelnen Beschwerden kommen, z. B. weil man einer Besprechung verwiesen wurde, weil man nicht vorbereitet war, oder weil man nicht mehr eingeladen war – „wie früher“. Auch hier gilt: aushalten! Sie werden schnell merken, wie sich die Haltung in der Belegschaft immer mehr verändert und eine Kultur der fokussierten Produktivität entsteht.

Nicht nur die Anzahl der teilnehmenden Menschen an Besprechungen hat entscheidende Auswirkungen, sondern natürlich auch die Anzahl an Besprechungen als solches. Braucht es für dieses oder jenes Thema wirklich ein Meeting? Warum kann man es nicht via Email, Telefonkonferenz, Videokonferenz erledigen? Ist es TATSÄCHLICH notwendig? Dann – und nur dann – ist eine Besprechung das richtig gewählte Format.

## Haltung der Teilnehmer

Findet eine unproduktive Besprechung statt, so ist das der „Verdienst“ aller Teilnehmer. Fragen Sie sich daher kritisch: Was habe ich getan, das dieses Meeting schnell zum Ergebnis führt? Einfach nur dasitzen und sich wundern, sollten Sie sich selbst zuliebe absolut vermeiden. Denn neben der Schädigung Ihres eigenen Arbeitgebers, schaden Sie vor allem sich, indem Sie wertvolle Lebenszeit verschwenden. Wenn Ihr Part in einer Besprechung beendet ist, dann verlassen Sie diese vorzeitig und warten nicht bis zum Ende der Besprechung. Wenn Sie vom Einladenden keine konkreten Ergebniskriterien für die Besprechung bekommen, dann erfragen Sie diese im Vorfeld. Helfen Sie sich gegenseitig innerhalb der Besprechung, den Fokus auf das Ergebnis nicht zu verlieren. Am wirksamsten sind hier Fragen in der „Ich-Perspektive“ zu stellen, z. B. „Ich hatte verstanden, dass wir heute X erreichen wollen, nun diskutieren wir Y – aus welchem Grund?“ So sorgen Sie innerhalb einer Besprechung dafür, dass sie auf dem kürzesten Weg zum Ergebnis kommen. Jeder von uns kennt Situationen, in denen die eigene Leidenschaft mit einem durchgeht und man voller Emotion den Fokus verliert. Da ist es hilfreich, Kolleginnen und Kollegen an der Seite zu haben, die einem durch ihre Rückfragen helfen, wieder Fokus zu gewinnen. Dies setzt ebendiese Haltung voraus: weg davon, Recht haben zu wollen, hin zum Fokus auf das Ergebnis. Häufig finden in Besprechungen Machtspiele statt, in denen es einzig darum geht, wer gewinnt oder wer verliert. Für die Sparkasse sind diese Arten von Besprechungen höchst gefährlich, da sie die Unternehmenskultur vergiften und sich ebenso negativ auf das Betriebsergebnis auswirken. Wenn Sie das nächste Mal von einer Kollegin oder einem Kollegen einen Beitrag oder Vorschlag hören, der Ihnen vollkommen absurd und unangemessen vorkommt, dann versuchen Sie, nicht gleich loszupoltern und Ihren Standpunkt klarzumachen, sondern halten einen Moment inne und reflektieren anhand der Frage: „Was, wenn sie/er Recht hat?“. Ich meine hier wirkliches Reflektieren, aus Neugierde und dem Wunsch, etwas für das Unternehmen erreichen zu wollen – und nicht Reflektieren, um selbst Recht zu behalten. Auch wenn viele sich so intensiv mit ihrer Funktion innerhalb der Sparkasse identifizieren – was grundsätzlich sehr gut ist – geht es nicht um Sie persönlich. Es geht darum, für alle Menschen, die die Sparkasse vereint und in der Region betreut, durch Ihr Handeln einen Mehrwert schaffen.

Funktionieren alle dieser drei Punkte ab sofort und bei allen Besprechungen? Nein. Lohnt es sich dann, trotzdem damit anzufangen und so jeden Tag ein Stück produktiver zu werden? Absolut ja. Seien Sie die Veränderung, die Sie sich für Ihre Sparkasse wünschen.