

## Zur Sache



*Frage an Rainer Nocht, Inhaber des Beratungs- und Trainingsunternehmens „StrategieForum“, Hannover: „Wie lassen sich Meetings effizienter gestalten?“*

Tagtäglich finden sie statt, in jedem Betrieb, rund um den Globus. Besprechungen sind geradezu inflationär, und nahezu jeder nimmt regelmäßig an irgendeinem Meeting teil. Und nicht selten passiert es, daß Teilnehmer von einer Sitzung direkt zur nächsten eilen. Manche freuen sich darüber, die meisten hassen es. Denn sie haben das Gefühl, andere Arbeit nicht erledigen zu können. Das omnipräsente Sitzungswesen kostet daher zahlreiche Nerven und viel wertvolle Zeit. Wir haben in unseren Seminaren 850 Führungskräfte aus über 20 Unternehmen dazu befragt, wie sie die Effizienz des Ablaufes und die Ergebnisse in Besprechungen beurteilten. Rund achtzig Prozent der Befragten äußerten sich unzufrieden mit Organisation und Ablauf von Besprechungen. Im Zentrum der Kritik stand die schlechte Gesprächsleitung. Viele vermißten Systematik und eine klare Zieldefinition. Ähnlich negativ wurde das Verhältnis von Zeitaufwand und Nutzen beurteilt.

76 Prozent der befragten Führungskräfte kritisierten thematisches Hin- und Herspringen. Daß dies Zeitnot verursacht, war den meisten durchaus bewußt. Somit ist es kein Wunder, daß ungefähr jeder zweite Manager am Besprechungsende konkrete Ergebnisse vermißt. Vertagungen und neu angesetzte Sitzungen sind die Folge. Zeit ist aber Geld. Und Führungskräfte verbringen – je nach betrieblicher Funktion und Position – bis zu 65 Prozent ihrer Gesamtarbeitszeit in Besprechungen. Allgemein auf Abneigung stießen bei den Befragten monologisierende Selbstdarsteller, die Meetings nutzen, um sich in Szene zu setzen. Es genügt nicht, keine Ideen zu haben, man muß es auch wortreich demonstrieren. Außerdem: Wenn Handys während der Sitzung piepen, Sekretärinnen ihren Chef heraufzurufen oder Unterlagen parallel zur Besprechung bearbeitet werden, kann natürlich ebenfalls nicht von einer angemessenen Besprechungskultur die Rede sein. Doch wie läßt sich das ändern? Insbesondere zwei Dinge sind wichtig: erstens eine professionelle fachlich-inhaltliche Leitung zur erfolgreichen Prozeßsteuerung und zweitens die Anwendung nützlicher technischer Arbeitshilfen. So sollte bereits das Einladungsschreiben strukturiert und informativ sein. Schließlich müssen Meeting-Teilnehmer wissen, um welches Thema es geht und welche Unterlagen sie in der Besprechung benötigen. Die Meetings selbst sind zielorientiert und systematisch zu führen. Dazu gehören die Klärung der Ausgangssituation, das Erarbeiten von Entscheidungsgrundlagen sowie das Festhalten der Ergebnisse in Form eines konkreten Maßnahmen- oder Ablaufplanes. So weiß jeder, wer was bis wann zu erledigen hat. Diese Klarheit mindert die sonst verbreitete individuelle Interpretation der Besprechungsergebnisse. Das Nutzen entsprechender Formular-Arbeitshilfen rundet das Bemühen um effiziente, zielorientierte Besprechungen ab.