

# So straffen Sie Ihr Meeting

**S**chon wieder ein Meeting! Verkaufsleiter schicken so manches Stoßgebet zum Himmel, weil sie von einer Sitzung in die nächste traben müssen. Dabei liegt die Krux nicht bei der Anzahl täglich zu bewältigender Besprechungen, sondern bei der mangelnden Sitzungsdisziplin. Meeting-Experte Rainer Nocht sagt hier, wie Sie Besprechungen – und somit die Ergebnisse – optimieren können.

Meetings gehören untrennbar zum Alltag jeder Firma. Anlässe gibt es genügend: Gruppen- und Abteilungsbesprechungen, Projektmeetings, Planungs- und Abstimmungsbesprechungen, Konfliktlöserunden, aber auch Besprechungen mit Kunden, Lieferanten und Auftraggebern. Schon in der untersten Vertriebs- und Verkaufsführungsebene nimmt fast jeder regelmäßig an Meetings teil, eilt nicht selten von einer Besprechung zur nächsten. Die meisten Teilnehmer werden das Gefühl nicht los, ihre ohnehin knappe Zeit für unerfreuliche und unergiebigere Sitzungen zu vergeuden. Das kostet Nerven und jede Menge Geld.

Aber sind Besprechungen deshalb überflüssig? Ganz klar nein. Im Zeitalter von Information, Teamarbeit und Kommunikation sind sie sogar unerlässlich. Wer Entscheidungen alleine im Elfenbeinturm trifft handelt unwirtschaftlich; er verursacht in al-

ler Regel viele bilaterale Gespräche, um die Entscheidungen zu erklären, zu verteidigen und durchzusetzen. Ohne eigentliche Not entsteht eine klimaverschlechternde Rechtfertigungssituation. Dagegen sind in gemeinsamen, zielfixierten Besprechungen gefundene Entscheidungen nicht nur effektiver und tragfähiger – sie zeigen durch die Synergieeffekte zumeist auch qualitativ bessere Ergebnisse.

Leider bringen viele Besprechungen nicht den gewünschten Erfolg, weil alte Fehler ständig wiederholt werden. Ein Meeting beispielsweise, das für 9 Uhr



**Rainer Nocht** ist Inhaber des Beratungs- und Trainingsunternehmens „Strategie Forum“ in Hannover. Er führt seit 1987 firmeninterne Seminare

zu Besprechungstechniken durch.

30519 Hannover

Tel.: (05 11) 8 38 75 44, Fax 8 38 75 04

oder 14 Uhr angesetzt ist, blockiert den gesamten Vor- oder Nachmittag einer Führungskraft. Ein unverantwortlicher Umgang mit der Zeit anderer Kollegen und auch für die Gesamtorganisation höchst ineffizient, denn Anschlussstermine für 11 Uhr oder 15.30 Uhr sind so kaum mehr einzuhalten. Zudem ist das beliebte Versäumnis, Besprechungen zeitlich zu begrenzen, die Einladung zur Kostenaufblähung! Nur wer die Notwendigkeit elementarer Besprechungsregeln erkennt und auf Einhaltung dringt, bringt die jeweilige Runde und damit die gesamte Organisation in Schwung.

### Was zählt ist Disziplin und Systematik

Die Vorbereitung und Durchführung effizienter Besprechungen ist leicht erlernbar. Wenn die Meeting Performance-Regeln konsequent angewendet werden, verkürzen sich Besprechungen um rund 30 Prozent. Und zugleich sorgt das systematischere Vorgehen für tragfähigere Ergebnisse. Die zentrale Erkenntnis von Meeting Performance besteht darin, sich nicht allein auf die fachlich-inhaltliche Leitung zu konzentrieren. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Prozess-Steuerung, gepaart mit einigen kleinen technischen Arbeitshilfen. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren:

■ **Versenden Sie eine kurze Besprechungseinladung, die wirklich informiert, anstatt Ahnungen und Vermutungen zu wecken.** Hierfür gibt es

## TRAINING

ein Formular als Arbeitshilfe. Angaben für die Teilnehmer:

- Besprechungsort,
- Beginn und Ende (Dauer der Besprechung),
- Teilnehmer,
- Besprechungsziele,
- Hinweis, ob Fach- oder/und Entscheidungskompetenz zu einzelnen Tagesordnungspunkten (TOPs) verlangt wird.

Eine so strukturierte und informative Einladung signalisiert: Hier wird in der Besprechung zielorientiert und diszipliniert gearbeitet. Teilnehmer wissen vorab, was von ihnen erwartet wird, welche Unterlagen und Informationen sie in der Besprechung parat haben müssen, um die Ziele zu realisieren und welche Person im Meeting sitzen soll. Aussagen wie „Wenn ich gewusst hätte, dass wir heute hier über die Details x und y sprechen, hätte ich meinen Mitarbeiter mitgebracht. Der steckt mehr in den Einzelheiten“ oder „Wenn man mir gesagt hätte, dass heute zum Thema entschieden wird, hätte mein Chef kommen müssen. Ich kann das nicht entscheiden“ gehören dann als typische Vertagungsgründe der Vergangenheit an.

■ **Leiten Sie die Besprechung zielorientiert und systematisch.** Prozesssteuerung ist eine Führungsaufgabe. In dem Maße, wie Sie zeiteffizient und systematisch die Besprechung leiten, geben Sie methodische Orientierung und sind Vorbild. Unsystematik des Meetingsleiters wird gerne als Beispiel genommen und ermutigt die Teilnehmer, vom „Stöckchen zum Hölzchen“ zu kommen, sich in Details und Vergleichen zu ergehen. Praxisbewährte Arbeits- und Problemlösungssystematik in Besprechungen bedeutet:

– Sammeln aller Daten und Fakten zur Ausgangssituation,  
 – Ursachensuche (falls erforderlich),  
 – Ideenerarbeitung,  
 – Entscheidung,  
 – Maßnahmen oder Ablaufplanung.

Oft kommt es vor, dass Besprechungsteilnehmer beginnen, Maßnahmen und Umsetzungsideen zu diskutieren, bevor Konsens über die Ausgangssituation besteht, Ideen gefunden und gemeinsam entschieden wurde. Hier ist Ihre Prozessintervention als Steuerung gefragt! Visualisieren Sie den voreiligen Maßnahmenvorschlag mit einem Dank kurz als Stichwort und kehren Sie sofort zu Ihrer Leitungssystematik zurück. So signalisieren Sie dem übereifrigen Teilnehmer, dass Sie den Beitrag ernstnehmen und festhalten, aber nicht willens sind, systematisches Arbeiten in der Besprechung gegen „Freistil-Vorgehen“ eintauschen. Ist man am Ende der Besprechung nach einer gemeinsamen Entscheidung dann bei den Maßnahmen angekommen, greifen Sie konstruktiv auf den visuell festgehaltenen Beitrag zurück.

■ **Protokollieren Sie nach dem KVP- (Kurz-Verbindlich-Präzise) Prinzip.**

### Meeting Performance: Die wichtigsten Regeln

- Gestalten Sie die Besprechungseinladung strukturiert und informativ.
- Achten Sie auf eine zeiteffiziente und systematische Besprechungsleitung.
- Sorgen Sie für eine zielorientierte Steuerung des Gruppenprozesses.
- Klären Sie die Ausgangssituation zu Beginn.
- Erarbeiten Sie Zielfragen und Entscheidungsgrundlagen.
- Nutzen Sie konsequent Visualisierungsmöglichkeiten.
- Bremsen Sie Vielredner und Themenabweichler, indem Sie auf die für alle sichtbaren Zielfragen hinweisen.
- Das Protokoll soll kurz, verbindlich und präzise sein.
- Erstellen Sie Ergebnislisten und verbindliche Maßnahmenpläne, die festhalten, wer was bis wann zu erledigen hat.
- Greifen Sie auf entsprechende Formular-Arbeitshilfen zurück.

Energy-Selling®



Profil haben

Profis trainieren!

Trainer - Ausbildung

Sales-Manager



Team-Coach



Verkaufs-Trainer

Ich wollte schon immer mein verkäuferisches Wissen und Können an andere weitergeben...

Ich werde Verkaufs-Trainer !  
 Ich informiere mich bei:

**best result®**  
 trainerakademie  
 cham \* frankfurt \* münchen

Büro München: Hofbrunnstr. 23 8479 München  
 Info-Tel.: 089 - 79 10 91 06 Fax: 089 - 79 10 91 04

Mit Kindern die Natur entdecken

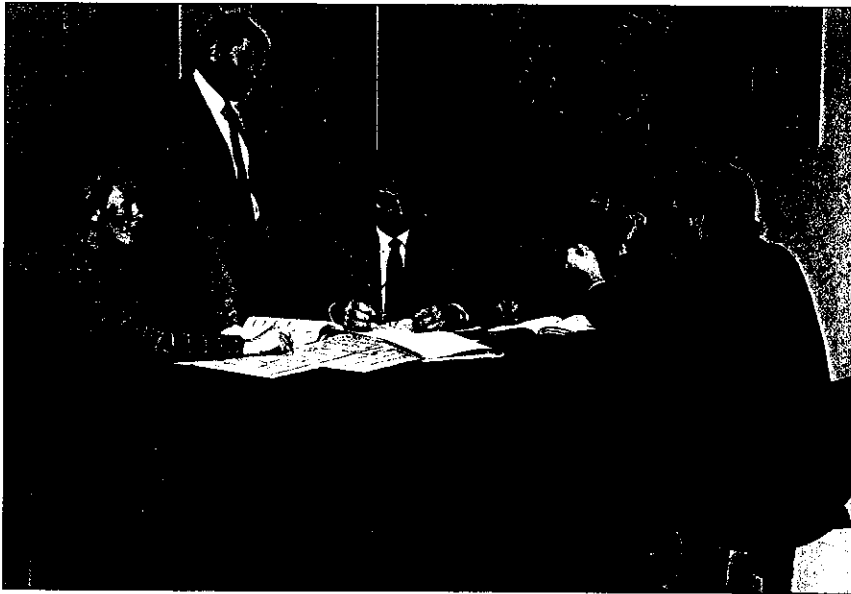


Für Kinder wird die Natur zum größten Abenteuer, wenn Sie mit ihnen auf Erlebnisreise gehen. Das Kind & Natur Aktiv-Info enthält viele Anregungen für einprägsame Naturerlebnisse und Tips zur Gründung einer Kindergruppe. Schicken Sie uns einfach diese Anzeige und als Kostenbeitrag 6 DM in Briefmarken zu.

Naturschutzjugend  
 Königstraße 74, 70597 Stuttgart



naturschutzjugend  
 im Naturschutzbund Deutschland



**Der Ablauf eines Meetings muss bestimmten Regeln unterworfen sein, sonst sind die Ergebnisse unbefriedigend. Das beginnt bei der Einladung zum Treffen und endet mit einem systematischen Maßnahmenplan.**

Schlussaussagen wie „Wir sollten dafür sorgen, dass ...“ oder „Der Einfluss zum Verfahren xy muss verbessert werden“ sind weder konkrete Ergebnisse noch Maßnahmen, sondern lediglich Absichtserklärungen, von den sich so recht keiner angesprochen fühlt. Sie ähneln der „Qualität“ und Verbindlichkeit von Neujahrsvorsätzen.

Das Protokollieren mit Ergebnislisten und/oder einem Maßnahmenplan (Formular) sichert hingegen hohe Verbindlichkeit. Schon in der Besprechung wird gemeinsam festgehalten, was in die Ergebnisliste aufgenommen wird. So weiß jeder Teilnehmende genau, wer bis wann was zu erledigen hat. Besprechungsergebnisse lassen sich dann nicht mehr individuell deuten.

■ **Nutzen Sie konsequent vorhandene Visualisierungsmöglichkeiten.** In den meisten Besprechungsräumen und Büros stehen ein Flip-Chart und gelegentlich ein bis zwei Pinwände. Skizzieren Sie am Flip-Chart zur Orientierung der Teilnehmer kurz Ihre Vorgehenssystematik und formulieren Sie eventuell auch schon einige zielführende Fragen. Die Erfahrung zeigt, dass dieses Vorgehen zwei interessante Effekte hat:

– Durch die visualisierte Ablaufsystematik haben Sie sich als Leiter/in

eine Legitimationsbasis für steuernde Interventionen im Besprechungsprozess geschaffen. Vielredner und Themenabweichler können durch Verweis auf die für alle sichtbaren Zielfragen wieder leichter zu den aktuellen Punkten zurückgeführt werden.

– Sie werden beobachten, dass sich alle Teilnehmer immer auf die Person fokussieren, die gerade am Flip-Chart steht, unabhängig

von deren (hierarchischer) Funktion.

Der Mensch ist ein „Augentier“. Nutzen Sie dieses Phänomen, um konstruktiven Einfluss auf einen zielorientierten und zeiteffektiven Besprechungsprozess zu gewinnen.

Besprechungen aus Furcht vor unnötiger Länge, unbefriedigenden Ergebnissen und persönlicher Frustration zu vermeiden, kann keine Lösung sein. Wirkliche Meeting Performance besteht aus einer Reihe von Elementen (Methode, Technik und Formular-Arbeitshilfen und eigenem Leistungsverhalten), die wie ineinandergreifende Zahnräder wirken.

Professionell geleitete Besprechungen haben eine ganz entscheidende Wirkung: Informierte und in Gestaltungsprozesse eingebundene Mitarbeiter und Führungskräfte sind nachweislich motivierter. Denn sie wissen nicht nur, was sie zu tun haben, sondern auch warum und wofür.

## Umfrage: Das sind die modernen Zeitkiller

Wie beurteilen Führungskräfte die Besprechungseffizienz? Ich habe in meinen Besprechungstechnik-Seminaren 850 Führungskräfte aus 20 Unternehmen befragt. Die Antworten stimmen nachdenklich, auch wenn sie nicht ganz überraschend sind.

### Die größten Zeitdiebe in Besprechungen

- Einladungen enthalten meist nur Zeit, Ort und das Hauptthema, aber keinen Endzeitpunkt, keine Themengliederung und kein Ziel der Besprechung.
- Schlechte und/oder dominante Leitung; sie zeigt sich in fehlender Zielbildung und fehlender Systematik, man springt munter von Thema zu Thema. Die Folgen: Zeitnot am Ende, Ergebnisarmut und „Vertageritis“.
- Festbeißen an Details und endlose Aneinanderreihung von Beispielen und hinlänglich Bekanntem.
- Die Teilnehmer hören einander kaum richtig zu.
- Vielredner nutzen endlose Monologe zur Selbstinszenierung.
- Kaum Visualisierung (durch Flip-Chart oder Pinwand) während der Besprechung.
- Keine Protokolle oder zu spät „zusammengeschusterte“ Zusammenfassungen.
- Unpräzise, interpretierbare Protokolle; zu geringe Verbindlichkeit und/oder Aussagekraft.
- Fehlende Disziplin: Zuspätkommen, Handy- und Telefonstörungen, Herausrufen durch Sekretärin oder Kollegen, Bearbeiten von Unterschriftsmappen etc.

Stattliche 81 Prozent der Befragten äußerten sich unzufrieden mit der Organisation und dem Ablauf von Besprechungen. Im Zentrum der Kritik stand die schlechte Gesprächsleitung. So vermissen viele die Systematik und eine klare Zieldefinition in Meetings. Beides ist aber dringend erforderlich, wenn am Ende Handfestes herauskommen und die Zielerreichung überprüfbar sein soll.

Ähnlich negativ wurde das Verhältnis von Zeitaufwand und Nutzen beurteilt. 76 Prozent der Führungskräfte kritisierten


thematisches Hin- und-her-Springen. Dass dies Zeitnot verursacht, war den meisten durchaus bewusst. Somit ist es kein Wunder, dass nahezu jeder zweite

**Fußball und Golf spielen Sie auch nicht ohne Regeln. Warum gestalten Sie dann Meetings ohne Spielregeln und Methoden?**

Manager am Besprechungsende konkrete Ergebnisse vermisst. Vertagungen und neu angesetzte Sitzungen sind die Folge. Eine unstrukturierte Gesprächsführung macht es möglich, dass die Besprechungslawine munter rollt und rollt.

Die befragten Manager gaben weiter an, dass sie während ihrer Arbeitszeit zu 20 bis 25 Prozent (untere Führungsebene), 45 bis 55 Prozent (mittlere Führungsebene) und 60 bis 65 Prozent (obere Führungsebene) in Besprechungen weilen. Angesichts dieser Untersuchungsergebnisse stellt sich die Frage, wieviel wertvolle Zeit in Meetings verplempert wird, zumal die besonders gut besoldeten Führungskräfte überproportional häufig in Besprechungen sitzen.

Auf allgemeine Abneigung stießen bei den Befragten monologisierende Selbstdarsteller, die Meetings in schöner Regelmäßigkeit nutzen, sich wohlfeil in Szene zu setzen. Motto: Es genügt nicht, keine Ideen zu haben, man muss es auch wortreich demonstrieren. Andere wiederum konzentrieren sich in Sitzungen viel lieber intensiv darauf, wie sie selbst wenigstens einen Beitrag eindrucksvoll formulieren, anstatt anderen zuzuhören. Die Folge sind zahlreiche inhaltliche Wiederholungen. Von einer angemessenen Besprechungskultur kann da keine Rede sein.

RAINER NOCHT 

**sales profi**  
Seminare  
Messen  
Events



Klaus Fink

## Telefonische Neukundenakquise

Ihr Sprungbrett zu mehr Umsatz, mehr Gewinn

Der größte Engpass für Verkaufserlöse ist der Termin. Vergessen Sie die ineffizienten Regeln der Angewandten hat sie schon tausendmal gehört. Ändern Sie Ihre Gewohnheiten und erfahren Sie:

- Wie die richtige Einstellung das Telefonat beeinflusst
- Die Erfolgsfaktoren für die Terminvereinbarung
- Die richtige Strategie zur Neukundengewinnung
- Die optimale Gesprächsöffnung bei Kaltakquise, Empfehlungen und nach Mailingsaktionen
- Wie Sie auf Standard Einwände professionell reagieren
- Die Grundregeln für Terminabsprache und Reduzierung des Terminstornos.

**Orientieren Sie sich neu! Machen Sie die Pflicht zur Kür!**

**Klaus Fink ist seit mehr als 10 Jahren Spezialist für professionelles Telefontraining. Sein Schwerpunkt ist Telefonmarketing. Softselling in der Telefonakquise – verbunden mit einem gehörigen Maß an Hartnäckigkeit – ist seine Verkaufsphilosophie. Er ist Buchautor und Herausgeber von Video- und Audiotrainings.**

**Termin:** Freitag, 10. September 1999 – 9.00 bis 17.00 Uhr

**Wo:** In Frankfurt

**Seminargebühr:** 562,00 DM pro Person (zzgl. MwSt.).

**Bereits am Donnerstagabend besteht die Möglichkeit zum Kaminesgespräch mit Klaus Fink und SALES PROFI-Herausgeber Claus von Kutzschenbach.**

**Melden Sie sich jetzt an! Fix per Fax 06 11 / 78 78-437**

**Ja**, ich melde mich verbindlich für das Tagesseminar „Telefonische Neukundenakquise“, Freitag, 10.9.1999, 9.00–17.00 Uhr, in Frankfurt an.

**Ja**, ich nehme zusätzlich am Kaminesgespräch mit Klaus Fink und SALES PROFI-Herausgeber Claus von Kutzschenbach am Donnerstagabend, 9.9.1999, 21.00 Uhr, teil. **Gratis**

Vorname/Name: \_\_\_\_\_

Bankeinzug: Kreditinstitut/Ort: \_\_\_\_\_

Straße: \_\_\_\_\_

Konto-Nummer: \_\_\_\_\_

PLZ/Ort: \_\_\_\_\_

BLZ: \_\_\_\_\_

Tel./Fax: \_\_\_\_\_

Branche: \_\_\_\_\_

Verrechnungsscheck sende ich per Post

Unterschrift: \_\_\_\_\_

Zusätzlich melde ich an: \_\_\_\_\_

**Anmeldung an: SALES PROFI-Exklusiv-Seminar, Silvia von Meurers, Abraham-Lincoln-Straße 46, 65189 Wiesbaden oder per Fax.** Sie erhalten anschließend von uns eine schriftliche Teilnahmebestätigung und Rechnung. Bei eventuellen Absagen bis vier Wochen vor Seminarbeginn berechnen wir eine Ausfallgebühr von 100 Mark zzgl. MwSt. Absagen später als vier Wochen vor Seminarbeginn sind nicht mehr möglich. Gerne akzeptieren wir ohne zusätzliche Kosten einen Ersatzteilnehmer. Übernachtungskosten und außerhalb des Tagesseminars anfallende Verpflegungskosten tragen Sie selbst. Für eine Zimmerreservierung setzen Sie sich bitte direkt mit dem Hotel in Verbindung (wird noch bekannt gegeben). Programmänderungen aus dringendem Anlaß behalten wir uns vor. **Infoline: Silvia von Meurers, Tel. 06 11/7878-241, Fax 7878-437, <http://www.salesprofi.de>, e-mail: [salesprofi@bertelsmann.de](mailto:salesprofi@bertelsmann.de).**

+++ Weitere Termine 22.11.99 Verkaufen 2000 mit Rolf H. Ruhleder +++ 22.11.99 Verkaufen 2000 mit Rolf H. Ruhleder