



## MEETINGS.

Viele Gesprächsrunden sind reine Zeitfresser: Stundenlang wird debattiert – der Output ist oft mager. Wir verraten Tipps und Tricks, wie aus Konferenzen eine runde Sache wird.

# Besprechungen mit Biss

► Allgemein auf Abneigung stoßen monologisierende Selbstdarsteller, die Meetings nutzen, um sich in Szene zu setzen. Viele Teilnehmer konzentrieren sich lieber darauf, selbst etwas eindrucksvoll zu sagen, anstatt anderen konzentriert zuzuhören.

Obwohl in allen betrieblichen Bereichen Regeln, Techniken und Methoden eingesetzt werden, praktiziert man in den meisten Meetings eher den „Freistil“. Gesprächsrunden verkommen zu Selbstdarstellungsplattformen oder ausufernden „Schwatzrunden“.

Damit Besprechungen schneller ablaufen und zugleich qualitativ bessere Ergebnisse zustande kommen, empfiehlt der Kommunikationsexperte Rainer Nocht folgende Voraussetzungen: gute Vorbereitung der Treffen, Ziele definieren und fixieren und ein klares Schema für den Ablauf aufstellen.

Damit Besprechungen schneller ablaufen und zugleich qualitativ bessere Ergebnisse zustande kommen, empfiehlt der Kommunikationsexperte Rainer Nocht folgende Voraussetzungen: gute Vorbereitung der Treffen, Ziele definieren und fixieren und ein klares Schema für den Ablauf aufstellen.

### Planung statt Palaver

Aus der umfangreichen Praxisarbeit in seinen Seminaren hat der Trainer die so genannten „Meetings-Performance-Regeln“ entwickelt und damit bereits gute Erfahrungen gemacht: „Bei konsequenter Anwendung der Regeln verkürzt sich die Be-

sprechungsdauer um rund 30 Prozent, gleichzeitig werden bessere Ergebnisse erzielt. Die grundlegende Botschaft der Meetings-Performance-Regeln: Es ist notwendig, sich nicht allein auf die fachlich-inhaltliche Leitung zu konzentrieren, sondern

### Ihr Know-how für gelungene Meetings:

► Achten Sie als Mitarbeiterin des Besprechungsinitiators auf eine informative Form der Einladung (Ort, Beginn, Ende, Teilnehmer, Gesamtziel, Entscheidungs- und/oder Fachkompetenz zu den TOPs).

► Als Mitarbeiterin eines Eingeladenen sollten sie beim Initiator die genannten Punkte beharrlich abfragen, Ihre/n Vorgesetzte/n darüber informieren und ihr/ihm die Unterlagen zum Termin vorlegen.

► Erstellen Sie als Protokollantin eine Ergebnisliste anstelle eines Verkaufsprotokolls.

► Sie sollten keinesfalls Telefonate für Teilnehmer in das Besprechungszimmer durchstellen.

► Lassen Sie keine „Spontanbesucher“ in die Besprechung.

► Sorgen Sie dafür, dass der Besprechungsraum professionell ausgestattet ist (Visualisierungshilfen – Pinnwand, Flipchart, Overhead-Projektor –, Reservefolien, Stifte, Papier- und Kartenvorrat).

**B**is zu zwei Drittel ihrer Zeit verbringen Führungskräfte in Besprechungen – das ergab eine Umfrage des Beratungs- und Trainingsunternehmens

„StrategieForum“ von Rainer Nocht. In seinen Seminaren ließ der Besprechungstrainer 850 Führungskräfte aus 20 Unternehmen die Effizienz von Meetings beurteilen. Danach sieht es bei der Konferenz-Kultur in den Unternehmen nicht besonders gut aus:

► 81 Prozent äußerten sich unzufrieden mit der Organisation und dem Ablauf. Im Zentrum der Kritik stand die schlechte Gesprächsleitung. So vermissen viele Systematik und eine klare Zieldefinition. Ähnlich negativ wurde das Verhältnis Zeitaufwand zu Nutzen beurteilt.

► 76 Prozent der Führungskräfte kritisierten thematisches Hinundherspringen. Jeder zweite Manager vermisste konkrete Ergebnisse. Vertagungen und neu angesetzte Sitzungen sind die Folge.

**Besprechungen müssen professionell vorbereitet werden, zielfixiert ausgerichtet sein und nach einem klaren Schema ablaufen.**

den Prozess zu steuern und gleichzeitig technische Arbeitshilfen einzusetzen.

#### ► **Besprechungseinladung: kurz, informativ und präzise**

Zu den absolut notwendigen Informationen, die eine Einladung beinhalten muss, zählen Besprechungsort, Beginn und Ende des Meetings, Name des Leiters und der Teilnehmer, die Tagesordnungspunkte in der Reihenfolge ihrer Priorität, Besprechungsziele und gegebenenfalls auch, welche Fach- und/oder Entscheidungskompetenzen zu den einzelnen Tagesordnungspunkten erforderlich sind.

Bereits an der strukturierten Einladung erkennen die Teilnehmer, dass in der Besprechung zielorientiert und diszipliniert gearbeitet werden soll. Sie wissen vorab, was erwartet wird, welche Unterlagen mitzunehmen sind und welche Personen teilnehmen werden. Aussagen wie „Wenn ich gewusst hätte, dass wir heute über die Einzelheiten von X und Y sprechen, hätte ich meinen Mitarbeiter mitgebracht. Der steckt mehr in den Details“ oder „Wenn ich gewusst hätte, dass heute zum Thema entschieden wird, hätte mein Chef kommen müssen. Ich kann das nicht entscheiden“ gehören damit als klassische Gründe für eine Vertagung bzw. Wiederholung des Meetings der Vergangenheit an.

#### ► **Gesprächsführung: zielorientiert und mit System**

Der Besprechungsleiter oder die -leiterin soll den Ablauf systematisch steuern und methodische Orientierung bieten. Andernfalls passiert es erfahrungsgemäß immer wieder, dass die Teilnehmer vom berühmten „Hölzchen aufs Stöckchen“ kommen und sich in Details und Beispielen festbeißen. Eine bewährte Arbeits- und Problemlösungssystematik in Besprechungen besteht aus:

- Sammeln aller Daten und Fakten zur Ausgangssituation
- Suche nach den Ursachen von Problemen (falls erforderlich)
- Ideenerarbeitung
- Entscheidung
- Maßnahmen- oder Ablaufplanung

## Die wichtigsten „Meetings-Performance-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 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.

Oft kommt es vor, dass Teilnehmer beginnen, Maßnahmen und Umsetzungsideen zu diskutieren, bevor Konsens über die Ausgangssituation besteht, Ideen gefunden sind und gemeinsam entschieden wurde. Hier ist Prozessintervention als Steuerung gefragt! Der voreilige Maßnahmenvorschlag wird kurz visualisiert und festgehalten, dann kommen Moderator oder Moderatorin umgehend zur eigentlichen Thematik zurück. Übereifrigen Teilnehmern wird auf diese Weise signalisiert, dass ihr Beitrag ernst genommen und festgehalten, aber dass systematisches Arbeiten nicht gegen „Freistil“-Vorgehen eingetauscht wird.

#### ► **Visualisierungsmöglichkeiten konsequent nutzen**

Flipcharts und Pinnwände gehören in den meisten Besprechungsräumen zur standardmäßigen Ausstattung. Darauf kann man die Vorgehenssystematik optimal festhalten, eventuell auch mit zielführenden Fragen. Die Erfahrung zeigt, dass dieses Vorgehen zwei faszinierende Effekte hat:

1. Durch die visualisierte Ablaufsystematik haben die Gesprächsleiter eine Legitimationsbasis für steuernde Interventionen im Besprechungsprozess geschaffen. Vielredner und Themenabweichler können durch Verweis auf die für alle sichtbaren Zielfragen leichter wieder zu den aktuellen Punkten zurückgeführt werden.
2. Die Teilnehmer konzentrieren sich auf die Person, die gerade am Flipchart steht, und konzentrieren sich so insgesamt besser auf das Geschehen. Der Mensch ist nun



mal ein „Augentier“: Diese Eigenschaft sollte man nutzen, um den Besprechungsprozess konstruktiv zu steuern. Ein weiterer positiver Effekt: Was man sieht, kann man sich leichter merken!

#### ► **Protokolle: kurz, verbindlich und genau**

Besprechungsergebnisse wie „Wir sollten dafür sorgen, dass ...“ oder „Der Infofluss zum Verfahren XY muss verbessert werden“ sind weder konkrete Ergebnisse noch Maßnahmen, sondern bestenfalls als Absichtserklärungen zu bezeichnen. Das Protokollieren mit Ergebnislisten und/oder Maßnahmenplan (Formular) sichert eine hohe Verbindlichkeit. Schon in der Besprechung wird gemeinsam festgehalten, was in die Ergebnisliste aufgenommen wird. So weiß jeder Teilnehmende genau, wer was wann zu erledigen hat. Die individuelle Interpretierbarkeit von Besprechungsergebnissen hat dann keine Grundlage mehr. ✖

► Michael Gestmann,  
Diplom-Psychologe, Dießen