



Zeitdieb Besprechungen – wie geht's besser?

Vorbereitung – muss das sein? In Besprechungen fließen häufig Informationen. Effizienter wird's, wenn Sie prüfen, welche Informationen vorab schriftlich verteilt werden können. Haben Sie schon einmal ausgerechnet, was es kostet eine Runde von Führungskräften 30 Minuten zu informieren? (Beispiel: 10 Personen à 60 EUR/h = 300 EUR!). Lesezeit ist meist weniger teuer und wird nicht gleichzeitig an einem Ort (in der Besprechung) geleistet.

Tagesordnung – das habe ich im Kopf? Wenn Sie wollen, dass die Besprechungsteilnehmer vorbereitet kommen, gehört eine Tagesordnung zum Standardinstrument. Sie sollte alle Besprechungspunkte mit Zielsetzung (Was soll bei diesem Punkt erreicht werden?) und Zeitbedarf (pro TOP!) auflisten. Formulare bzw. Checklisten können Sie bei uns anfordern. Mit dem Zeitbedarf pro TOP wird Ihre Besprechung planbar – sie hat ein Anfang und ein Ende.

Demokratie oder Diktatur? Sie können als Führungskraft nicht erwarten, dass Ihre Mitarbeiter, die gegensätzliche Interessen verfolgen, einvernehmlich zu einer Lösung kommen. Hier ist Ihre Entscheidung gefragt. Motivierend wird diese, wenn Sie die Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess einbeziehen (z. B. „Wie können wir XY – das ist Ihre Lösung – erreichen?“ oder „Wie können wir sicherstellen, dass XY auch funktioniert?“)

Vielschwätzer dominieren? Das gewichtigste Instrument gegen Vielschwätzer ist natürlich die Einführung einer Redezeit. Eine Person – nicht Sie als Leiter der Besprechung – achtet auf die Zeit und signalisiert z. B. mit einer roten Karte, dass das Ende naht. Wer weiter redet, zahlt in eine gemeinsame Kasse. Ein zweiter Tipp ist, Argumente auf dem Flipchart oder Overhead mitzuschreiben. Durch diese Visualisierung können Sie Vielschwätzer fragen: „Dieses Argument haben wir schon erfasst. Haben Sie neue Ansätze zu dieser Frage?“

Wer wird bestraft? Die Pünktlichen oder die Unpünktlichen? Beginnen Sie jede Besprechung pünktlich. Geben Sie den Nachzüglern möglichst wenig Raum für lange Erklärungen, welcher wichtige Kunde sie vom pünktlichen Erscheinen abgehalten hat. Ansonsten lernen Ihre Teilnehmer, dass sich Zuspätkommen lohnt: Es wird gewartet und es gibt eine gute Portion Aufmerksamkeit!

Fortsetzung nächste Seite

Zeitdieb Besprechungen – wie geht's besser?, Fortsetzung

Diskussionen im Kreis?

Um eine Diskussion tatsächlich leiten zu können, muss vorher klar sein, was als Ergebnis angestrebt wird. Soll zu einem TOP eine Geschäftsleitungsvorlage erarbeitet werden? Oder ist für ein Projekt der Zeitplan zu überarbeiten? Je nach Zielsetzung (Ergebnis) werden Sie einige Beiträge „abwürgen“ („Bitte zeigen Sie mir auf, wie Ihr Argument in die Geschäftsleitungsvorlage eingearbeitet werden kann.“) oder anderen Raum geben („Diesen Aspekt finde ich für den Zeitplan sehr interessant. Können Sie bitte konkret einen Vorschlag machen?“).

Strategie oder Tagesgeschäft?

Häufig werden in einer Besprechung strategische Fragen mit operativen Entscheidungen gemischt. Als Folge diskutieren Ihre Teilnehmer auf zwei Ebenen, hören sich nicht richtig zu, beziehen sich nicht aufeinander oder reden einfach aneinander vorbei. Führen Sie ein Meeting für strategische Fragen ein – häufig reicht eines pro Quartal. In Ihrem monatlichen oder wöchentlichen Meeting steht das Tagesgeschäft im Vordergrund. Seien Sie konsequent bei den TOPs. Strategische Fragen haben Zeit bis zum nächsten Meeting – ansonsten wären es nämlich operative Angelegenheiten!

Autorität ist angesagt!

Als Leiter einer Besprechung sind Sie verantwortlich für die Ergebnisse, die Wirtschaftlichkeit der Entscheidungen und das Klima in Ihrem Meeting. Das heißt nicht, dass Sie das alles alleine bewerkstelligen. Aber Sie setzen den Rahmen dafür. Und der Weg dahin ist gepflastert mit „autoritären“ Entscheidungen. Sie sind verantwortlich für das Besprechungsmanagement. Stoßen Sie eine Diskussion über die Besprechungsregeln an – das ist autoritär. Und lassen Sie die Teilnehmer mitgestalten bei den Regeln. Das ist motivierend und kooperativ. Mahnen Sie Regelverstöße an – das ist autoritär auf der Basis einer gemeinsam getroffenen Entscheidung (die Regeln). Außer Ihnen wird sich niemand um diese Fragen kümmern. Gehen Sie diese wichtige Grundlage für effiziente Besprechungen unverzüglich an!

Hört sich einfach an?

Stimmt – das ist alles nicht neu! Aber – leben Sie diese Tipps auch? Ja – dann herzlichen Glückwunsch zu Ihren Besprechungen. Nein? Dann fangen Sie heute damit an. Wenn wir etwas für Sie tun können – Anruf genügt.

