

Vorwort

Je höher die Position, desto mehr Zeit wird durch Besprechungen beansprucht: Besprechungen sind ein Ort von Führung; in ihnen zeigt sich die Führungskultur eines Unternehmens.

Haben Sie einmal errechnet, was eine Ihrer Besprechungen kostet? Rechnet sie sich? Würde ein Kunde, würden Sie für den Wert dieser Besprechungen bar bezahlen? Was geschieht, wenn ein bestimmtes Routine-Meeting nicht mehr stattfindet?

Wird in Ihrem Unternehmen von »Sitzungen« gesprochen? Vorsicht: Woher kommt dieser Begriff? Weil die Teilnehmer sitzen, etwas aussitzen...? Ein unbekannter Spötter meint dazu: »Die meisten Entscheidungen werden im Sitzen gefällt. Der Stuhl als Sitzmöbel und Aktivierer der Hirnfunktion dient der Entbindung des Geistes von der Last des Körpers.« Wie wäre es denn mit einer »Stehung«?

Wie wäre es mit »Beratung«? Am Lindauer Rathaus ist zu lesen: »Beim Rat weil. Zur Tat eil.«

Außerdem: Gibt es am Ende von Beratungen nicht häufig »diffusion of responsibility«? Warum werden von den eigentlich Verantwortlichen mitunter keine Einzelentscheidungen gefällt, auf die in Organisationen sehnlich gewartet wird? Das Krisengremium von Innen- und Gesundheitsministerium hielt 2021 98 »Sitzungen« ab – es wurde viel geredet und wenig entschieden.

Wenn schon eine Besprechung notwendig ist: Was wird die Konsequenz, die Entscheidung sein, in der sich Denken und Handeln vereinen?

Hier exemplarische Fragen aus der Praxis, auf die Sie in diesem Buch Antworten erhalten:

- Wie reduziere ich die Zeit für Meetings um mindestens 30 %?
- Wie bringe ich als Moderator die Beratung in der vereinbarten Zeit zum Ergebnis?
- Wie erreiche ich, dass das Protokoll am Besprechungsende abgestimmt und unterschrieben »steht« und allen Teilnehmern vorliegt?
- In welche fünf Phasen gliedere ich eine Besprechung – auch bei Kunden?
- Wie reduziere ich den »Quassel-Index« und wie erhöhe ich den »Ziviliisationsfaktor«, indem ich die Unterbrechungen verringere?
- Wie führe ich eine Besprechung so, dass sie zum Modell des gewünschten Führungsverhaltens wird?

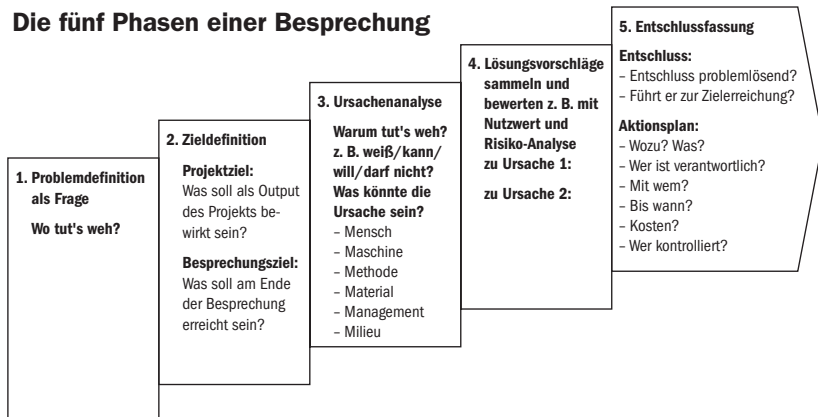
Falsch konzipierte Besprechungen sind wie Baggern: Zuerst leistet man tiefschürfende Arbeit, dann wird alles gekippt. Solche Besprechungen sind fruchtlos!

Strukturierte Verfahren reduzieren das Risiko kostspieliger Fehlgriffe.

Wertschöpfende Besprechungen dagegen sind sorgfältig organisierte Kommunikationsveranstaltungen zum verantwortlichen Beantworten präziser, konkreter Fragen, um messbare Besprechungs- und Projektziele zu erreichen.

Wertschöpfende Besprechungen schließen ab mit einer abgestimmten Entscheidung und einem Aktionsplan.

Die fünf Phasen einer Besprechung



Wir danken den Teilnehmern an den Seminaren »Konflikt-Management in Besprechungen, Gesprächen und Verhandlungen«. Durch ihre bohrenden, präzisen und sehr konkret an ihrer täglichen Praxis orientierten Fragen haben sie entscheidend zur Entwicklung einer zeitgemäßen Besprechungsmethodik beigetragen.

In diesem Buch wird vermittelt, wie wirklich zwingend erforderliche Beratungen zeit-, energie- und kostensparender gestaltet werden – wie dieses Beispiel zeigt:

»Bin nach dem Seminar direkt zu einem internationalen Meeting nach Malaysia geflogen und habe dort die Besprechungen nach den fünf Phasen geleitet. Es dauerte einige Zeit, bis wir die Problemdefinition und die Zielformulierung ausgearbeitet hatten. Aber danach ging es richtig

flott voran. Das Ergebnis war, dass wir am Donnerstagabend schon fertig waren. Anstatt den Freitag noch in der Firma zu verbringen, habe ich die Teilnehmer zu einer Penang-Insel tour eingeladen, was auch super ankam. Ich glaube, wir sind nach einem Meeting noch nie so relaxt nach Hause geflogen. Im Nachhinein betrachtet, habe ich am Ende des Seminars die Einsparung für die Firma viel zu niedrig angesetzt.« (Arnold Brugger, Aesculap AG, Tuttlingen)

Wir wünschen Ihnen ähnliche Erfolgserlebnisse!

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Wegen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern im Buch meist die männliche Form verwendet. Die verkürzte Sprachform hat allein redaktionelle Gründe – selbstverständlich sind alle geschlechtlichen Identitäten gemeint und mögen sich bitte angesprochen fühlen.

Antje und Rainer W. Stroebe

München/Wörthsee, im Herbst 2024

1 Bedeutung, Problematik und Kosten der Kommunikation in Besprechungen

*»Meetings werden störend oft empfunden,
weil sie mit vertaner Zeit verbunden.«
(nach Wilhelm Busch)*

*Eine Besprechung ist unmöglich mit jemandem,
der vorgibt, eine Wahrheit nicht zu suchen,
sondern sie schon zu besitzen.*

»Wie geht's dem Chef?«

»Danke, schlecht.«

»Nanu? Schwierigkeiten?«

»Ja. Er ist ganz verzweifelt. Wir ersticken in Aufträgen. Seit Wochen konnte er keine Konferenz mehr abhalten.«

Fragt der Berater: »Wie viele Menschen arbeiten in Ihrer Firma?« Der Unternehmer antwortet: »Die Hälfte – die anderen sind in Sitzungen!«

Streng wissenschaftlich formuliert dieses Phänomen Prof. Th. O. Salbaderer: »Sitzungsbetrieb ist die Synthese zwischen Produktions- und Konsumsphäre, die Vereinigung von Arbeit und Freizeit in einer zweckfreien Betätigung, die der Selbstbestätigung der Teilnehmer dient. In Sitzungen erfolgt die Befreiung von den Sachzwängen des Arbeitsprozesses. Daraus ergibt sich die langatmige Selbstverständlichkeit, die zum sitzungsbetrieblichen Perpetuum mobile führt.«

Sitzungen sind die breitenwirksamste Arbeitsbeschaffungsmaßnahme.

Die Teilnahme an Besprechungen ist der weitaus wichtigste Karrierefaktor: »Sitzungspotenz« als Auswahlkriterium.

Schon Parkinson wusste: »Die Königsdisziplin im Verschwenden von Zeit und Kraft heißt Einberufen von ›Sitzungen‹, wo nichts entschieden wird, außer andere Sitzungen einzuberufen.«

Hauptbeschäftigung Reden – so kann man die Analyse einer Arbeitswoche verschiedener Führungskräfte zusammenfassen. Der Anteil verbaler Kontakte an der Arbeitszeit von Führungskräften beträgt (nach O. Neuberger) zwischen 30 und 70 Prozent.



Die Folgerung:

Je höher die Position, desto mehr Zeit wird durch Besprechungen und Kontaktgespräche beansprucht: **Besprechungen sind ein Ort von Führung. In ihnen zeigt sich Führungskultur.**

Acht Prinzipien des Führungserfolgs

- Klären: »Was ist gut und richtig für das Unternehmen?«
- Sich und andere fragen: »Was muss erreicht werden?«
- Mehr auf Chancen konzentrieren als auf Risiken.
- Verantwortung für Entscheidungen übernehmen.
- Kommunikation sicherstellen (circa 80 % mündlich).
- **Besprechungen effektiv führen.**
- **Denken und sprechen: »Wir« nicht »Ich«.**
- Aktionspläne schmieden (lassen).

Wie kommt es zu dem hohen Anteil für Besprechungen?

Eine mögliche Erklärung dafür liefert Mintzberg: Top-Manager sehen immer noch eine Schlüsselrolle darin, »externe Informationen (die sie oft nur aufgrund ihrer Stellung erhalten) an die Mitarbeiter weiterzuleiten«. Solche weichen Informationen bestehen aus Klatsch, Gerede, Spekulationen. »Der Grund liegt in der Aktualität. Klatsch von heute kann Tatsache von morgen sein. Ein Manager, der nicht für den Telefon-Anrufer zu sprechen ist, der ihn über eine Golfpartie seines größten Kunden mit seinem Hauptkonkurrenten informieren wollte, könnte unter Umständen in seinem nächsten Quartalsbericht von einem dramatischen Umsatzrückgang lesen.«

Die Vorliebe der Manager für verbale Kommunikation wirft allerdings zwei Probleme auf:

- Verbale Informationen werden in menschlichen Gehirnen gespeichert. Nur wenn die Menschen diese Informationen aufschreiben, können sie im Unternehmen erfasst werden. Aber offenbar halten Manager nur wenig von dem, was sie hören, schriftlich fest. So befindet sich die strategische Datenbank des Unternehmens nicht im digitalen Speicher, sondern in den Köpfen der Manager.
- Die Bevorzugung verbaler Kommunikation erklärt, warum Manager ungern Aufgaben delegieren. Sie können dem Mitarbeiter nicht einfach Unterlagen übergeben. Sie müssen sich Zeit nehmen, ihm alles zu erzählen, was sie über ein Problem wissen. Aber das dauert unter Umständen so lange, dass der Manager die Aufgabe lieber selbst erledigt. So ist der Manager durch sein eigenes Informationssystem zum Delegations-Dilemma verdammt (vgl. »Arbeitsmethodik – Energie-, Zeit- und Stress-Management«, Band 7 dieser Reihe).

Während der Untersuchung fiel auf, dass sich die Top-Manager (alle sehr kompetent) grundsätzlich nicht von ihren Vorgängern vor 100 Jahren (oder gar vor 1000 Jahren) unterscheiden. Die Informationen, die sie brauchen, sind unterschiedlich, aber sie werden auf dieselbe Weise gesucht und vermittelt – durch das gesprochene Wort.

John Naisbitt: »Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.«

Der Glaube an den Wert »weicher« Informationen findet sich auch in der Aussage: »The value of a Conference is not the programme itself but the people one meets.« (M. Finniston) Und das, obwohl Informationen

2 Arten von Besprechungen und alternative Kommunikationsformen

Nachdem wir im ersten Kapitel die Bedeutung, Problematik und die entstehenden Kosten von Besprechungen thematisiert haben, geht es jetzt darum zu prüfen:

- Ist eine Besprechung überhaupt das richtige Kommunikationsinstrument?*
- Wenn ja, welche Art von Besprechung werden wir führen?
- Genügt ein Online-Format oder ist eine Präsenzveranstaltung notwendig?

Jedes Gespräch, jede Besprechung, jede Interaktion ist ein Ort von Führung.

Professionalität zeigt sich an der zielorientierten und kohäsionsfördernden Kommunikation durch Führungskräfte – das heißt:

- Verantwortung übernehmen bzw. nach Einführung einer neuen Methode verbindlich delegieren.
- Richtige Methode auswählen und professionell anwenden (lassen); ggf. trainieren (lassen).
- Rückmeldung einholen und kontinuierlich verbessern.

Bevor eine Besprechung einberufen wird, prüfen Sie bitte:

Gibt es alternative, ressourcenschonende Mittel, um das Ziel zu erreichen?

* siehe auch Broschüre »Probleme lösen – Entscheidungen treffen«.

Formate sind beispielsweise:

Plattform	Nutzen	Herausforderungen
Interview mit interessanten Gesprächspartnern/ neuen Mitarbeitern Online verfügbar	Kennenlernen von neuen Gesichtern, Führungskräfte und Experten werden sichtbar; Updates zu aktuellen Themen	Technik Aufmerksamkeit bei den Mitarbeitern
Intranet/ Firmenwikipedia	Informationen qualitäts-gesichert zur Verfügung stellen	Systematik so gestalten, dass die Nutzer wissen, wo sie was finden
E-Mails, Chats	Abstimmung und Info	Unübersichtlichkeit, große Verteiler führen zu Ressourcenverschwendung
Virtuelle Projekt-räume und Tools z. B. MS Teams, Confluence etc.	Projektarbeit auch ohne realen Raum sinnvoll unterstützt	Struktur und Ordnung schaffen
Mitarbeiter-versammlungen/ Town Hall/ All hands	Mitarbeitervollversammlung zur Information und Einbeziehung, Motivation, Kick off von Projekten	Aktivierende Gestaltung
Get-together Gekoppelt mit Info-/Weiterbildungs-teil Lunch and learn	Kohäsionsfördernd Informeller Austausch Spaß Verbunden mit Lernen	Teilzeitkräfte/Abwesen-heiten durch Homeoffice etc.
Feste	Kohäsionsfördernd Informeller Austausch Spaß	Teilzeitkräfte/Abwesen-heiten durch homeoffice etc. Professionelle Distanz wahren

Wenn eine Besprechung sinnvoll ist – als wertvollste Art, wie Menschen miteinander kommunizieren und Herausforderungen bewältigen – stellt sich die nächste Frage:

8.1 Zusammenfassende Prüfliste zum Verhalten und zur Technik in Besprechungen

Bitte markieren Sie einen oder zwei Punkte, die für Sie besonders wichtig sind. Verfolgen Sie diesen Punkt/diese Punkte in den nächsten vier Wochen. Prüfen Sie dann, was Sie erreicht haben. Markieren Sie einen neuen Punkt. Verfolgen Sie diesen ebenfalls ganz konsequent. Fahren Sie so fort, bis Ihnen Ihr Verhalten und Ihre Technik gut genug erscheinen.

	Bemerkungen/ Folgerungen
<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Besprechung wirklich erforderlich? Kann ich die Entscheidung allein treffen – ohne Qualitäts- und Motivationsverlust? Kann sie zum Beispiel durch Zweier-Gespräche ersetzt werden? <p>Welche Fragen sind vorher in Einzelgesprächen zu beantworten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist im Voraus für gleichen Informationsstand aller Teilnehmer gesorgt worden? • Werden regelmäßige Besprechungen spätestens alle sechs Monate mit der Frage überprüft: »Wozu benötigen wir diese Besprechungen eigentlich?« • Treffen wir uns (nur) für Problemlösungsbesprechungen? Nicht für Informationsveranstaltungen – außer die Information hat motivierende Bedeutung. Zur reinen Informationsvermittlung gibt es heute IT! • Ist die Problemdefinition als Frage formuliert? Ist Übereinstimmung zur Problemdefinition erzielt worden? Ist das Problem (als Vorschlag) mindestens 24 Stunden vor Besprechungsbeginn bekannt gegeben worden? Ist das Problem in Teilprobleme aufgegliedert? • Ist das Besprechungsziel so formuliert worden, dass am Ende der Besprechung geprüft werden kann, ob es erreicht ist? <p>Sind Teilziele formuliert worden?</p>	