

## Besprechungen effektiv leiten

- produktiv Lösungen entwickeln statt chaotisches Blabla

### **Ineffektive Besprechungen – der Zeitfresser Nummer 1**

Werden Führungskräfte und Mitarbeiter nach „Zeitfressern“ gefragt, stehen Meetings und Besprechungen häufig auf Platz 1 der Liste. Beklagt wird vor allem eine schlechte Vorbereitung und Organisation, ausufernde Diskussionsrunden, Selbstdarstellungsrunden und zu wenig Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse. Dabei können Meetings durchaus produktiv und motivierend für die Teilnehmer sein. Ob dies gelingt, hängt maßgeblich vom Besprechungsleiter ab. Mit folgenden Tipps schaffen Sie Meetings, die sich für alle Beteiligten lohnen:

### **Seien Sie knausrig mit Besprechungszeit**

Besprechungen sind teuer. Jedem Mitarbeiter am Besprechungstisch fehlt die Zeit für seine Kernaufgaben. Deshalb sind folgende Fragen bereits im Vorfeld zu klären: Ist eine Besprechung in großer Runde erforderlich oder kann die Kommunikation auch über andere Wege erfolgen? Lässt sich die Besprechung so gliedern, dass Themen, die nicht alle Teilnehmer betreffen, an den Schluss gelegt werden und im kleineren Kreis weiter besprochen werden? Wer muss bei der Besprechung dabei sein, weil er Fach- oder Entscheidungskompetenz mitbringt? Für wen reicht es aus, über die Ergebnisse informiert zu werden? Je weniger Teilnehmer, umso effizienter wird die Besprechung.

### **Gute Vorbereitung der Besprechung durch klare Ziele, Agenda und Zeitplan**

Was soll am Ende der Besprechung geklärt sein? Welches Ergebnis soll erreicht werden und welche einzelnen Themen müssen dazu besprochen werden? Wieviel Zeitbedarf erfordert die Besprechung der einzelnen Tagesordnungspunkte? Dies sind die Kernfragen der Besprechungsvorbereitung und die Basis der Agenda mit Zeitplan. Eine gute Vorbereitung zahlt sich in gesparter Besprechungszeit aus. Damit auch die Besprechungsteilnehmer sich vorbereiten können, ist eine rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung unerlässlich. Werden von einzelnen Mitarbeitern besondere Beiträge benötigt, empfiehlt es sich, vorab noch einmal daran zu erinnern und deutlich zumachen, wie wichtig der Beitrag für das Ergebnis ist.

### **Die passende Besprechungsmethode auswählen und Visualisierungen nutzen**

Besprechungen sind dazu da, durch eine gemeinsame Diskussion die Entscheidungsqualität zu erhöhen. Bereits bei der Vorbereitung sollte der Besprechungsleiter daher klären, welche Methode sich zur Diskussion für welchen Tagesordnungspunkt am besten eignet. Überfrachtete PowerPoint-Präsentationen sind in Besprechungen fehl am Platz. Sie wirken genauso einschläfernd wie unstrukturierte Meinungsäußerungsrunden. Je nach Fragestellung gilt es deshalb zu prüfen, welche Methode hier zielführend ist. Geht es ums Ideen sammeln (Kreativitätstechniken einsetzen) oder darum zu klären, wer was macht (Handlungsplan oder Aufgaben-Matrix nutzen)? Soll ein Meinungsbild erhoben werden (Blitzlicht) oder im Team eine Entscheidung gemeinsam getroffen werden (Punktabfrage)? Ein guter Besprechungsleiter beherrscht Moderationsmethoden und setzt sie gezielt und adäquat ein. Die Ergebnisse werden dabei visualisiert und sind so stets für alle Teilnehmer präsent.

### **Lösungsorientiert diskutieren und Probleme in Ziele verwandeln**

Wird über Probleme und ihre Ursachen diskutiert, sind die Beteiligten schnell dabei, sich zu verteidigen. Es wird nach Schuldigen gesucht und die Stimmung sinkt in den Keller. Statt die Diskussion über ein Problem zu eröffnen, ist es besser, ein entsprechendes Ziel zu formulieren. Dies gelingt, wenn bereits die Tagesordnungspunkte auf der Agenda als Ziele formuliert werden. Beispiel: Statt „Woran liegt es, dass wir momentan so viele Beschwerden im Bereich Kundenservice haben?“ Besser: „Top 1: Maßnahmen entwickeln, um den Kundenservice weiter zu verbessern“

### **Straff moderieren, Abweichungen und Diskussionsdiskussionen vermeiden**

Die Kernaufgabe des Besprechungsleiters ist es, dafür zu sorgen, dass stets strukturiert und ergebnisorientiert diskutiert wird. Dies erfordert, die Gruppe immer wieder zum eigentlichen Thema zurückzulenken und für Besprechungsdisziplin zu sorgen. Folgende Vorgehensweisen helfen dabei: Zu Beginn der Besprechung werden „Spielregeln“ vereinbart (z.B. zum Umgang mit Smartphones, Verpflichtung sich kurz zu fassen etc.). Bei aufkommenden Diskussionsdiskussionen wird die Gruppe gefragt, ob das Thema für alle interessant ist oder ob es in kleiner Runde geklärt werden kann. Mit Hinweis auf den engen Zeitplan kann zum eigentlichen Thema zurückgeführt werden. Themen, die einzelne Besprechungsteilnehmer einbringen, die aber vom aktuellen Besprechungspunkt abweichen, können in einem „Themenspeicher“ festgehalten werden. Die hier gesammelten Themen können zu einem späteren Zeitpunkt geklärt werden. Sinkt die Disziplin der Teilnehmer, ist der Besprechungsleiter gefordert, wieder zur Ordnung zu rufen. Mit Hinweis auf die Kosten der Besprechung und die Wichtigkeit des Themas, kann er die Besprechungsteilnehmer animieren, wieder konzentriert am Ball zu bleiben.

### **Ergebnisumsetzung sichern durch ein prägnantes Beschlussprotokoll**

Am Ende einer Besprechung sollte stets ein Maßnahmenplan stehen. Damit die vereinbarten Maßnahmen auch umgesetzt werden, muss klar sein wer, was bis wann macht und wie die Kontrolle erfolgt. Nur, wenn Vereinbarungen auch überprüft werden, werden Zusagen eingehalten. Erfolgt keine Kontrolle, rutschen die Aufgaben auf der Prioritätenliste der Mitarbeiter ganz schnell nach unten. Auch zu lange Protokolle mit zu vielen Informationen erschweren sowohl das Lesen wie auch die Umsetzungskontrolle. Ein gutes Protokoll ermöglicht, die getroffenen Beschlüsse schnell zu erfassen. Bewährt hat sich dabei die VMI-Aufgaben-Matrix. In dieser Tabelle stehen in den Spaltenüberschriften die jeweiligen Teammitglieder sowie in der letzten Spalte die Bearbeitungsstermine. In den Zeilen werden die zu erledigenden Aufgaben eingetragen. Wer was erledigt, wird in der Tabelle über Kürzel visualisiert: V = trägt die Verantwortung, M = arbeitet mit, I = wird informiert. Diese übersichtliche Darstellung fasst viele Informationen komprimiert zusammen. In der Folgebesprechung können die Teammitglieder dann über den Stand der Umsetzung berichten.

Mit diesen grundlegenden Methoden sichern Sie die Besprechungseffizienz. Aus dem Zeitfresser Besprechung wird so für alle Beteiligten eine Zeitinvestition, die sich auszahlt.

© Autorin: Petra Weber, solutio plus Coachingzentrum Heidelberg, Juli 2014