

## Professionelle Besprechungen

**Manager verbringen 60% ihrer hochbezahlten Zeit in oft schlecht vor- und nachbereiteten Meetings. Die folgenden Punkte helfen Ihnen, die Effizienz Ihrer Besprechungen deutlich zu steigern.**

Die kürzlich von Proutfoot Consulting veröffentlichte Produktivitätsstudie 2005 stellt der vorherrschenden Meetingkultur ein wenig schmeichelhaftes Zeugnis aus:

- n Für fast die Hälfte der in fünfzig Firmen beobachteten 150 Meetings gab es keine rechtzeitig erstellte Tagesordnung, die pünktlich an die Teilnehmer verteilt wurde, sodass eine Vorbereitung auf das Meeting möglich war. Und falls doch, war die Agenda für den Zweck des Meetings ungeeignet.
- n In fast der Hälfte der Fälle (49%) führten unzureichende Informationen dazu, dass die Mitarbeiter sich am falschen Ort oder zum falschen Zeitpunkt versammelten oder wichtige Mitarbeiter gar nicht zum Meeting eingeladen worden waren.
- n Nur bei 27% der Meetings waren die Teilnehmer vorbereitet oder wurden Protokolle erstellt. Nur 12% der Sitzungen endeten mit einer klaren Festlegung der nächsten Schritte.
- n In erstaunlichen 73% der Fälle wurden die Follow-up-Aktivitäten nicht eindeutig kommuniziert, es wurden keine Zeitpläne festgelegt und es gab keine Verfahren zur Überwachung der Ergebnisse

**zur Studie**

### **Was können Sie nun als Führungskraft tun, um die Effizienz von Sitzungen zu erhöhen?**

Den Grundstein für erfolgreiche Sitzungen legen Sie bereits im Vorfeld. Die allererste und überraschend selten gestellte Frage lautet:

- n Brauchen wir dafür überhaupt eine Besprechung dafür oder kann das Ergebnis auch mit anderen Mitteln erreicht werden? (wie Telefonat, Emailabfrage etc.)? Wie lautet also Ihre Begründung?
- n Außerdem: Bin ich der Richtige, um diese Besprechung zu leiten und zu moderieren?

Das passende Tool zur Bekämpfung eines ausufernden Besprechungsunwesens finden Sie unter:

### **Meetingitis**

Falls Sie die beiden Fragen jedoch mit JA beantworten konnten, folgen drei wichtige Schritte in Richtung professionellerer Besprechungen:

1. **eine gründliche und rechtzeitige Vorbereitung**
2. **eine professionelle Durchführung**
3. **die Ergebnissicherung und Umsetzung**

**ad.1: Warum ist eine gründliche und vor allem rechtzeitige Vorbereitung so entscheidend für effiziente Sitzungen?**

Ganz einfach: Wenn Sie erst zu Beginn der Sitzung die Tagesordnung erarbeiten, kostet das

- n erstens kostbare Sitzungszeit,
- n zweitens kommen immer zu viele Themen zusammen (was zwangsläufig jene frustriert, deren Thema "wieder nicht behandelt wird"),
- n drittens wird erst zu diesem Zeitpunkt deutlich, ob überhaupt die zur Behandlung dieser

Punkte passenden Teilnehmer anwesend sind (Erfahrungswert: 1-2 Schlüsselpersonen fehlen in diesem Fall immer),

- n viertens fehlen meist wichtige Unterlagen ("Oh, die habe ich jetzt leider nicht mit"),
- n fünftens müssen die anderen Teilnehmer erst informiert werden, worum es überhaupt geht, wodurch der Zeitplan endgültig außer Kontrolle gerät und
- n sechstens: Wenn Sie bis hierher gekommen sind, ist die Sitzungszeit schon wieder zu Ende, weshalb Sie sich vertagen. Beim nächsten Treffen geht das ganze dann von vorne los.

Folgende Dokumente unterstützen Sie bei Ihrer Vorbereitung:

### 3 Besprechungsarten und deren besondere Herausforderungen

Besprechungen effizient vorbereiten

Kennzeichen einer ergebnisorientierten Agenda

#### ad.2: Durchführung

Auch wenn es ein guter Rat sein mag, zur Besprechung einen eigenen Moderator beizuziehen, in der Praxis gibt es meist eine Führungskraft, die die Besprechung einberufen hat, und nun vor der Anforderung steht, mit einer Doppelrolle fertig zu werden, nämlich einerseits immer wieder inhaltlich mitmischen zu wollen, andererseits aber auch die Moderatorenrolle innezuhaben.

Folgende Dokumente sollen Sie bei der Durchführung unterstützen:

Aufgaben eines Moderators

Spielregeln vereinbaren und ihre Einhaltung sicherstellen

Leiter UND Moderator: Wie Sie 2 Rollen unter einen Hut bekommen

Durchführung einer Moderation

#### ad 3: Ergebnissicherung und Umsetzung

In Besprechungen zu Ergebnissen zu kommen, ist an sich schon eine Herausforderung. Dafür zu sorgen, dass die hier getroffenen Entscheidungen und Vereinbarungen sichtbare Wirkungen zeitigen, noch einmal eine ganz andere.

Besprechungsziele und Ergebnisse sicherstellen

Ergebnisorientierte Protokolle

Linksammlung zum Thema