



*„Gepriesen sei derjenige, der nichts zu sagen hat  
und davon absieht, das zu beweisen.“  
George Eliot*

- |  |
|--|
| <p>I      <b>Thema: „Effektives Besprechungsmanagement“</b></p> <p>II     <b>Literaturhinweise zum Thema</b></p> |
|--|

## **I      Effektives Besprechungsmanagement**

Wie oft schon sind Sie nach scheinbar endlosen Besprechungen an Ihren beladenen Schreibtisch zurückgekehrt und haben sich gefragt: Was hat diese Besprechung eigentlich gebracht? Besprechungen kosten Zeit und sie kosten Geld.

Hier finden Sie einige Hinweise, wie Sie Ihr Besprechungsmanagement optimieren können.

### **Warum verlaufen manche Besprechungen ineffektiv?**

#### **1. Falsche TeilnehmerInnenzusammensetzung und TeilnehmerInnenzahl**

Wer kennt nicht das Phänomen, dass ein Meeting gut besucht ist, die entscheidenden Personen jedoch fehlen. Die richtige Teilnehmerzusammensetzung ist eines der wichtigsten Grundlagen für eine erfolgreiche Besprechung. Folgende Fragen sind für die/den LeiterIn eines Meetings wichtig:

- Welche TeilnehmerInnen sind von den Themen betroffen?
- Welche EntscheidungsträgerInnen sollten unbedingt dabei sein?
- Auf wen kann ganz oder teilweise verzichtet werden?
- Ist das notwendige ExpertInnenwissen vertreten?

#### **2. Unklare Zielsetzung und Agenda**

Wer hat nicht schon ein Meeting erlebt, in dem man mit dem erstbesten Punkt beginnt, dann eine hitzige Diskussion ausbricht und schließlich die entscheidenden Punkte zu kurz abgehandelt werden.

Um ein erfolgreiches Meeting durchzuführen, sollten die Zielsetzung und der Anlass des Meetings klar formuliert sein. Auch die Tagesordnung bzw. Agenda muss für jeden nachvollziehbar sein. Prioritäten zu setzen hilft, mit der (knappen) Besprechungszeit effektiv umzugehen.

Folgende Überlegungen sind für ein Meeting wichtig:

- Was soll mit dem Meeting erreicht werden?
- Woran wird der Erfolg und Misserfolg des Meetings zu erkennen sein?
- Welche Tagesordnungspunkte sollten mit welcher Priorität bearbeitet werden?



### 3. Zu schwache oder zu starke Leitung

Viele Besprechungen leiden darunter, dass die/der BesprechungsleiterIn nicht klar erkennbar ist. Es wurde zwar ein/e offizieller BesprechungsleiterIn bestimmt, diese/r nimmt jedoch seine Rolle nicht an und moderiert die Besprechung nicht wirklich. Die Folge ist eine kreativ-chaotisch ablaufende Diskussion, bei der jedoch in den meisten Fällen kein Ergebnis heraus kommt. Ein/e LeiterIn sollte leiten, d.h. die Wortbeiträge lenken, auf die Zeit achten und der Besprechung eine Struktur geben.

Ein/e zu dominante/r LeiterIn kann allerdings auch schädlich sein. Wenn sie/er gar nicht auf Nebenthemen eingeht oder Entscheidungen zu stark beschleunigt, kann es sein, dass es entweder zu "Scheinkompromissen" kommt oder die TeilnehmerInnen mit den Ergebnissen nicht wirklich einverstanden sind.

### 4. Stellungskämpfe und Profilierungsgehebe

Ein Grund, warum viele Besprechungen im Sande verlaufen, ist, dass subtile Stellungskämpfe in der Besprechung ausgetragen werden. Es handelt sich eigentlich um ganz andere Themen, die sich hinter dem offiziellen Thema verbergen ("hidden agenda"). An diese Themen kommt man als BesprechungsleiterIn sehr schwer heran, wenn man sie jedoch nicht thematisiert, leidet deutlich die Qualität der Besprechung.

### 5. Verbindlichkeit und Pünktlichkeit

Es gibt eine ganze Reihe von Unternehmen, in denen eine Kultur der Unverbindlichkeit herrscht. Zeiten und Vereinbarungen werden nicht eingehalten. Besprechungen beginnen mit einer fünfzehnminütigen Verspätung. Ursache ist oft, dass leitende Führungskräfte dies vormachen. Ein Zuspätkommen soll quasi auf die viele Arbeit und Bedeutung des Nachzüglers hinweisen. Der/die BesprechungsleiterIn sollte auch auf ein pünktliches Ende des Meetings drängen, da sonst die Zeitpläne der TeilnehmerInnen durcheinander kommen und der/die BesprechungsleiterIn mit der Zeit einen schlechten Ruf bekommt. Vereinbaren Sie gegen Ende der Besprechung, wie mit den offenen Themen umgegangen wird. Halten Sie die Besprechungszeiten selbst ein, werden sich Ihre TeilnehmerInnen in zukünftigen Besprechungen mehr und mehr disziplinieren.

### 6. Wenig Selbstverantwortung

Immer wieder wird aus Unternehmen berichtet, dass Führungskräfte so manche Meetings ineffektiv durchführen. Andererseits scheinen alle Besprechungsteilnehmer dies stillschweigend zu dulden. Für mich hat dies viel mit dem Thema Selbstverantwortung zu tun. Was macht es denn so schwer, der Führungskraft auch mal eine Rückmeldung zu geben oder einfach in der Besprechung höflich auf Prioritäten hinzuweisen. Auch jeder BesprechungsteilnehmerIn ist für eine erfolgreiche Besprechung mitverantwortlich. Wenn etwas aus dem Ruder läuft, sollte man nicht zusehen, wie das Schiff auf Grund fährt.

### 7. Moderationsfähigkeiten der/des LeiterIn/Leiters

Der Erfolg einer Besprechung hängt natürlich stark von den Moderationsqualitäten der/des Leiterin/Leiters ab. Kann sie/er die Gruppenprozesse und letztlich die Gruppe steuern? Wird er/sie von der Gruppe akzeptiert? Stellt er/sie die richtigen Fragen? Achtet er/sie auf die Zeit? Vereinbart er/sie klare Prioritäten mit der Gruppe?



## Besprechungstypen

Besprechungen variieren in Ihrer Zielsetzung. Aufgrund dieser Zielsetzung ist der Besprechungstyp zu definieren. Frustration entsteht häufig dann, wenn weder den MitarbeiterInnen noch den LeiterInnen klar ist, welcher Besprechungstyp angesetzt wurde.

Stellen Sie sich vor, ein/e TeilnehmerIn erscheint zu einer Besprechung in der Annahme, ihre/seine Meinung sei gefragt, dabei will der/die LeiterIn lediglich über eine bereits getroffene Entscheidung informieren.

Um Missverständnissen und Ärger vorzubeugen, sollte man daher immer erst klären, welchen Besprechungstyp man ansetzt und im zweiten Schritt darüber informieren.

Grundsätzlich ist zwischen Besprechungen zur Information und Besprechungen zur Problemlösung zu unterscheiden.

### Informative Besprechungen

zielen darauf ab, Wissensdefizite von MitarbeiterInnen zu beheben. Die Besprechungen werden durchgeführt, um über innerbetriebliche oder abteilungsinterne Veränderungen, den Stand von bestimmten Projekten, KundInnenbeziehungen und über strategische Inhalte oder neue Produkte zu berichten.

Reine Informationsbesprechungen brauchen nicht in ihrer TeilnehmerInnenzahl beschränkt werden. Informationsveranstaltungen können vom/von der Vorgesetzten oder von MitarbeiterInnen (die beispielsweise über eine interessante Entwicklung berichten) oder einer/einem Außenstehenden geleitet werden.

### Besprechungen zur Problemlösung

Für jeden einzelnen Schritt im Problemlösungsprozess kann eine separate Besprechung – in Abhängigkeit von den jeweiligen Aufgaben - notwendig werden. Eine jede dieser verschiedenen Besprechungsarten kann sogar mit unterschiedlichsten TeilnehmerInnen durchgeführt werden. Die zeitliche Abfolge der verschiedenen Problemlösungsbesprechungen hängt einzig von der zeitlichen, fachlichen und formalen Kompetenz der TeilnehmerInnen ab.

Die Schritte bei einer Besprechung innerhalb des Problemlösungsprozesses sind:

1. Besprechung zum Erkennen und Definieren des Problems
2. Besprechung zum Suchen nach Lösungen
3. Besprechung zur Bewertung der Lösungen und für die Lösungsauswahl
4. Besprechung zum Bündeln der Lösungen und zur Erstellung des Handlungsplanes
5. Besprechung zur praktischen Durchführung der Lösungen
6. Besprechung zur Kontrolle der durchgeführten Lösungen

Es können in jeder Besprechung der eine oder andere Schritt zusammen in einer einzigen Besprechung abgehandelt werden. Je nach Aufgabenstellung sind mehrere Sitzungen zu einem dieser Schritte erforderlich. Es ist auch möglich, bestimmte Schritte bereits außerhalb einer Besprechung vorzubereiten.

Die folgende Checkliste kann helfen, den Besprechungstyp genauer zu definieren:



<p>Anordnende Besprechung</p>	<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. gezielte Handlungen</li> <li>2. Aufgabenverteilung: die Arbeitsatmosphäre ist leiterInnenzentriert</li> </ol> <p>Beteiligte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leitende</li> <li>2. MitarbeiterInnen des/der Leiterin</li> </ol>
<p>Information</p>	<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. reine Information durch Vorgesetzte</li> <li>2. Lösungen werden nicht erwartet</li> <li>3. Fragen werden (besonders bei größeren Gruppen) kaum geklärt</li> </ol> <p>Beteiligte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. einzelne oder mehrere höhere Vorgesetzte</li> <li>2. einzelne ausgewählte Gruppen oder ganze Belegschaften</li> </ol>
<p>Verhandlung</p>	<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einigung auf eine Lösung, ev. auf einen Vertrag bezogen</li> <li>2. Bringt eine Entscheidung, ev. ein Kompromiss</li> </ol> <p>Beteiligte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. eine bestimmte Person oder Gruppe mit klaren Zielen</li> <li>2. verschiedenste Personen oder Gruppen mit unterschiedlichsten Zielen</li> <li>3. sie einigen sich letztendlich, weil sie voneinander abhängig sind</li> </ol>
<p>Kollegiale Besprechung</p>	<p>Ziel:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einigung auf Lösungen und Vorgangsweisen</li> </ol> <p>Beteiligte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. anerkannte/r ModeratorIn mit gleichem Status oder den geforderten beruflichen oder moderierenden Erfahrungen</li> <li>2. Beiträge von jedem werden gleich gewichtet, da sie auf erworbenem Wissen und Fähigkeiten basieren</li> </ol>
<p>Kommission</p>	<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kommission trifft bindende Bewertung der verschiedenen Lösungsmöglichkeiten und fällt Entscheidung</li> <li>2. Kollektive Verantwortlichkeit für alle Bewertungen und Entscheidungen</li> </ol> <p>Beteiligte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gewählter/ernannter Vorsitz</li> <li>2. VertreterInnen verschiedener Körperschaften mit gemeinsamem Interesse an den Themen</li> </ol>
<p>Beratung zu Sachproblemen</p>	<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sammlung und Verarbeitung von Ideen, Informationen, Problemlösung, Ratschlägen</li> <li>2. gemeinsame Erarbeitung von Lösungsansätzen; das Arbeitsklima ist locker und informell</li> </ol>



	<p>Beteiligte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Führungskräfte aller Hierarchieebenen</li> <li>2. Ausgewählte MitarbeiterInnen aus allen möglichen Bereichen</li> <li>3. hinzugezogene interne oder externe BeraterInnen</li> </ol>
Persönliches MitarbeiterInnengespräch	<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meinungsdarstellung, Klärung und Rückmeldung des/der Vorgesetzten an den/die MitarbeiterIn</li> <li>2. Zielsetzungen für die Zukunft</li> </ol> <p>Beteiligte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorgesetzte/r</li> <li>2. MitarbeiterIn</li> </ol>
Schulung	<p>Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erlernen und Erarbeiten von Inhalten</li> <li>2. Klare Aufgabenteilung</li> </ol> <p>Beteiligte:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. TrainerIn, Vorgesetzte/r</li> <li>2. Vorgesetzte/r, MitarbeiterInnen</li> </ol>

(Bischof, Bischof, 2008, S. 45)

## II Verwendete und /oder empfohlene Literatur zum Thema

- Ingo Krawiec, Krawiec Consulting; [www.train-the-trainer-seminar.de](http://www.train-the-trainer-seminar.de)
- Besprechungen effektiv und effizient, Anita Bischof, Klaus Bischof, Haufe Verlag 2008, 4. Auflage
- DVD – Die moderierte Besprechung, Michael Tosch, 2009 ISBN 978-3-936075-84-7
- Präsentations-Torpedos, Cornelia Topf, managerseminare 2004

Dieser Impuls-Letter ist kostenfrei und kann jederzeit per E-Mail [haag@haag-coaching.at](mailto:haag@haag-coaching.at) bestellt/abbestellt werden. Feedback ist sehr willkommen. Ihre Daten werden keinesfalls an Dritte weitergegeben.