



## MIESE MEETINGS SIND EINE LAST – BESPRECHUNGSKULTUR EINE KUNST

# Damit mehr herauskommt ...

**Reviews und Regelrunden sind zwar nötig, um die Beteiligten auf dem aktuellen Stand zu halten, Wissen auszutauschen und Synergien zu entwickeln. Aber Meetings kosten auch Zeit. Und davon haben Qualitätsmanager mit ihrer Doppelrolle zwischen Operativem und Strategischem chronisch zu wenig.**

Besprechungen kosten das Unternehmen Geld. Geld, an dem sich sparen lässt, wenn Meetings straff und effizient verlaufen. Andreas Beuttler von der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BHP mit Sitz in Stuttgart rechnet vor: „Diskutieren sechs gut bezahlte Leute eine Stunde lang, kostet das leicht mehr als 1000 Euro.“ Besprechungen sollten daher nur stattfinden, wenn sie erforderlich sind und sich der Aufwand lohnt. Chefs sollten hinterfragen, welches Meeting in welcher Besetzung sinnvoll ist.

**... als die Leute,  
die hineingehen**

„Das Einzige, was bei Meetings herauskommt, sind die Leute, die hineingehen“

– leidgeprüften Besprechungsteilnehmern ist der Spruch vertraut. Die Gesprächskultur sagt viel über den Zustand eines Unternehmens aus. Meetings gehören gestaltet, vorbereitet und moderiert. Zwei Softwarefirmen, Netviewer und Mindjet, befragten 800 deutschsprachige Führungskräfte zum Thema Besprechungen. Davon sagen 71 Prozent, dass Besprechungen und Meetings besser vorbereitet gehören. Mehr als die Hälfte macht unproduktive Meetings für Verzögerungen in Arbeitsabläufen verantwortlich, und etwa die Hälfte sieht großes Optimierungspotenzial in den internen Kommunikations- und Informationsprozessen. Dabei kam auch heraus, dass Manager durchschnittlich drei bis vier Stunden täglich im Konferenzraum verbringen. Rund ein Drittel der Meetings werden von den Unternehmen als unproduktiv und sogar als überflüssig bewertet.

Meetings gehören vor- und nachbereitet, das weiß auch Cornelia Spangler, Geschäftsführerin der roots & wings academy + friends aus Ambach am Starnberger See. Sie entwickelt Teams und kämpft dabei

täglich gegen unproduktive Gespräche und leere Worthülsen. „Zuerst sollten sich die Verantwortlichen überlegen, ob das Meeting überhaupt das richtige Instrument ist“, sagt der Coach. Will man eine große Menge Mitarbeiter schnell informieren, reicht oft eine Rundmail. Gerade im Qualitätsmanagement wird oft mit informellen Gesprächen oder Checklisten gearbeitet. Sind Ergebnisse das Ziel, hält die Trainerin Besprechungsrunden für unverzichtbar: „Im direkten Gespräch werden Missverständnisse schneller offenbar und lassen sich sofort korrigieren.“ Papier und Computermonitor sind zwar geduldig, doch die nonverbale Kommunikation geht beim Schreiben verloren, mahnt die 50-Jährige. „Eine Aussage wirkt anders, wenn sie mit klarer oder mit belegter und womöglich zittriger Stimme kommt.“ Oftmals übernehmen Qualitätssicherer die Rolle des Moderators in der Runde.

Einen besseren Return on Invest bei Meetings und eine bessere Besprechungskultur erzielen Unternehmen bereits, wenn sie die folgenden Regeln beachten:

### ■ Teilnehmerkreis straffen

Es muss nicht immer die gleiche Runde tagen. Wie ein Meeting zusammengesetzt wird, hängt von der Zielsetzung ab. Nur die Mitarbeiter, die zur Sitzungsarbeit beitragen können oder davon profitieren, gehören auf die Einladung.

### ■ Tagesordnung festlegen

Allen Teilnehmern muss vorher klar sein, worum es geht. Konkrete Ziele und Zeitpläne für jeden Tagesordnungspunkt (TOP) sind Bestandteil der Einladung. Statt einfach nur „Kunde A“ zu benennen, muss beschrieben werden, worum es genau bei dem Kunden geht, etwa: „Bewertung des Zusatzauftrags von Kunde A, Beschluss über die Annahme und Verteilung der dadurch entstehenden Aufgaben – Dauer 30 Minuten.“

### ■ Vorbereiten

Bei 73 Prozent aller Besprechungen sind die Teilnehmer nicht ausreichend vorbereitet. Hier hat der Einladende Vorbildfunktion. Liegen seinerseits Informationen vor, die zur erfolgreichen Bearbeitung der Tagesordnung erforderlich sind, muss er sie den Besprechungsteilnehmern rechtzeitig zur Verfügung stellen. Sind Informationen seitens der Teilnehmer erforderlich, müssen diese erfahren, ob und wie sie ins Meeting eingebracht werden sollen. Klare Aufträge sind hier hilfreich, etwa: „Bitte bringen Sie zur Besprechung eine Übersicht Ihrer derzeit bearbeiteten Aufgaben und deren voraussichtliche Bearbeitungsdauer mit, damit wir unsere

Kapazitäten für den Auftrag von Kunde A abschätzen können.“

Ohne Vorbereitung ist es kaum möglich, vernünftige Besprechungsergebnisse zu erreichen. „Sagen Sie ein Meeting auch mal gleich zu Beginn ab, wenn Besprechungsteilnehmer unvorbereitet erscheinen“, weiß Spangler um die Wirkung unkonventioneller Maßnahmen. „Niemand will mehrmals für so etwas verantwortlich sein.“ Sind Konflikte absehbar, empfiehlt die Trainerin Vier-Augen-Gespräche im Vorfeld. Unterschiedliche Standpunkte führen in Gruppendiskussionen zu einer Verhärtung von Positionen, wenn ihre Vertreter befürchten, schwach zu wirken, weil sie sie aufgeben.

### ■ Verlauf moderieren

„In der Gesprächsleitung zeigt sich Führungskompetenz“, betont Cornelia Spangler die Notwendigkeit einer straffen, zielorientierten Moderation. Sobald die Diskussion vom eigentlichen Besprechungsziel abschweift oder Einzelne den Termin zur ausgiebigen Selbstdarstellung nutzen, rät die Trainerin zum Eingreifen. Gesprächsleitung heißt auch, den Zeitplan im Griff zu behalten – mit Uhr oder iPad im Blick. Die Gesprächsleitung hat die Aufgabe, Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit kurz zu wiederholen, um Missverständnisse und spätere Diskussionen ums Protokoll zu vermeiden. Zeigt es sich, dass ergebnisrelevante Informationen fehlen, wird das weitere, zielgerichtete Vorgehen vereinbart und im Protokoll festgehalten.

### ■ Protokollieren

Das Protokoll gibt wichtige Informationen wieder, die beim Meeting kommuniziert wurden, sowie die erarbeiteten Ergebnisse in der Reihenfolge der Tagesordnung. Effektivität bedeutet hier, sich zu überlegen, wer das Protokoll zur Kenntnis oder Rückmeldung erhält, betont Beuttler: „Ein klar begrenzter Verteiler spart auch hier teure Arbeitszeit.“ Der umfasst in der Regel alle Teilnehmer, auch verhinderte, und daneben weitere Personen, die über die Besprechungsergebnisse informiert werden müssen. Effizienz heißt auch, dass Protokolle von Befugten eingesehen werden können, ohne lange danach suchen oder fragen zu müssen. Klare Ablagestrukturen und Zugriffsrechte sind hier unabdingbar.

### ■ Umsetzung festlegen

Besprechungsergebnisse ergeben nur Sinn, wenn Kapazitäten, Verantwortlichkeiten und Zeiträume zu deren Umsetzung geplant und eingehalten werden. Die academy-Chefin: „Nach dem Meeting weist der Besprechungsleiter Aufgaben und gegebenenfalls aufgabenbezogene Kompetenzen konkret zu.“ Zu den Führungsaufgaben gehört es zu kontrollieren, ob die Aufgaben umgesetzt werden – Zwischenkontrollpunkte erleichtern das. Effizienz und Nutzen von Meetings offenbaren sich darin, dass Aufgaben so umgesetzt werden, wie sie dort geplant wurden. □

Leila Haidar, Stuttgart

### Alle Beiträge „Soft Skills“

[www.qz-online.de/softskills503378](http://www.qz-online.de/softskills503378)

#### ► TIPPS

### Für effizientere und effektivere Meetings

Betriebliches Qualitätsmanagement lebt vom Austausch. Schon wenn alle Beteiligten einige wenige Regeln beherzigen, lassen sich Besprechungstermine zu wertvollen Werkzeugen verwandeln, um Entscheidungen und Aktivitäten voranzubringen:

- Straffer Teilnehmerkreis,
- sorgfältige Vorbereitung,
- moderierter Verlauf,
- Ergebnisprotokoll und Verteiler,
- Festlegungen zur Umsetzung.

