

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 »Zivillisationsfaktor«, indem ich die Unterbrechungen verringere?
- Wie führe ich eine Besprechung so, dass sie zum Modell des gewünschten Führungsverhaltens wird?

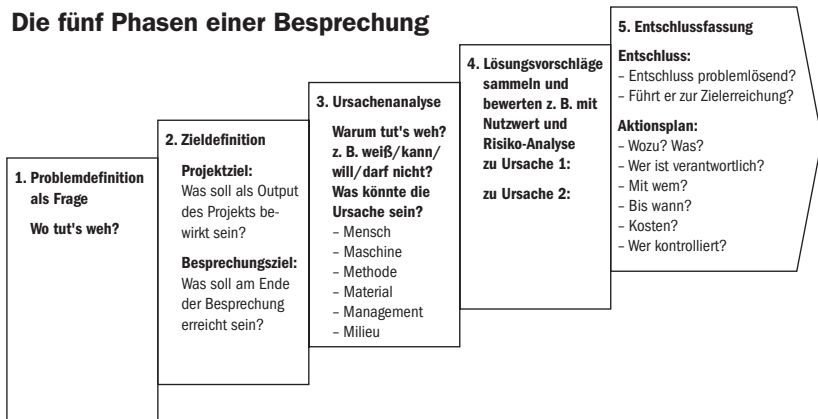
Falsch konzipierte Besprechungen sind wie Baggern: Zuerst leistet man tiefeschürfende Arbeit, dann wird alles gekippt. Solche Besprechungen sind fruchtlos!

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-Inseltour 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