

Peter Beutler

Ihr Erfolg ist mein Ziel

Newsletter 03 / 2009

Besprechungen

Zeitkiller oder wirkungsvolles Kommunikations-Instrument?



In einem Unternehmen hing einmal folgendes Schild an einer Wand

Sind Sie einsam? Arbeiten Sie alleine?
Treffen Sie ungerne Entscheidungen?

Gehen Sie zu einer Besprechung!

Sie können dort:

- ▶ Leute treffen
- ▶ sich wichtig fühlen
- ▶ ihre Kollegen beeindrucken oder langweilen
- ▶ Entscheidungen verschieben
- ▶ in Ruhe schlafen
- ▶ der Sekretärin beim Servieren der Getränke zuschauen

... und all dies während der offiziellen Arbeitszeit

Besprechungen - die praktische Alternative zur Arbeit!

Sitzungen - der Zeitfresser

Kein Unternehmen, keine Organisation kommt ohne sie aus: Besprechungen, Workshops, Meetings, Konferenzen, Klausuren, Sitzungen, Treffen, Tagungen sind mit die wichtigste Form der Kommunikation in Unternehmen und Organisationen. Besprechungen dienen dem Austausch von Informationen, der Diskussion wichtiger Themen, der Lösung von Problemen, dem Treffen von Entscheidungen.

Diese Sitzungen – egal, welchen Titel sie tragen, sind in gewisser Weise der Herzschlag jeder Organisation. Der Ablauf von Sitzungen steht oft exemplarisch für die Kultur in einer Organisation. Wird lange und ergebnislos diskutiert? Oder wird zügig, zielorientiert und produktiv miteinander gesprochen? Wenn Führungskräfte und Mitarbeiter auf die Qualität ihrer Besprechungen angesprochen werden, geht häufig ein Seufzen durch die Runde, da diese meistens als langatmig und wenig effektiv erlebt werden. In einer repräsentativen Befragung zum Nutzen ihrer Sitzungen sagten 75 % aller befragten Teilnehmer, dass sie unzufrieden sind mit deren Dauer, dem Verlauf und den erzielten Ergebnissen. Grund hierfür ist häufig eine schlechte Besprechungskultur oder ein Besprechungsleiter, der seine Aufgabe nicht richtig wahrnimmt.

Schlecht vorbereitete und ineffektiv durchgeführte Besprechungen kosten Organisationen sehr viel Zeit und Geld.

Verschwenden Sie deshalb keine Zeit mit unnötigen Besprechungen. Tragen Sie durch gut vorbereitete und ergebnisorientiert durchgeführte Sitzungen wesentlich zum Erfolg Ihrer Organisation bei.

Wussten Sie schon, dass:

- 25 % der Sitzungsteilnehmer, mit den besprochenen Themen nichts zu tun haben,
- 50 % der Teilnehmer in Besprechungen an andere, private Dinge denken,
- 60 % aller Teilnehmer mit den Sitzungsergebnissen unzufrieden sind,
- 50 % der Protokolle ungelesen in der Ablage landen,
- 70% aller beschlossenen Maßnahmen nicht umgesetzt werden,
- 80% aller Besprechungen nur dem Austausch von Meinungen und Informationen dienen?



Regeln für die Vorbereitung

▶ **Prüfen** Sie, ob die Sitzung wirklich notwendig ist, oder ob es **Alternativen** gibt. Könnte die Besprechung durch einige Telefonate / eine Telefonkonferenz oder durch ein Memo/ einen Aushang ersetzt werden?

- ▶ Die Festsetzung der **Themen und Ziele** ist der erste Schritt:
- Was ist genau der Zweck und das Ziel des Treffens?
 - Handelt es sich um eine Informations-, Problemlösungs-, Entscheidungs- oder Koordinations-sitzung?
 - Worin soll das Ergebnis bestehen, was am Ende entschieden sein?
 - Woran wird der Erfolg und Misserfolg der Besprechung zu erkennen sein?
 - Können Vorschläge schon im Vorfeld zur Beschlussfassung vorbereitet werden?
-

▶ Erstellen Sie eine **Tagesordnung**, und legen Sie für jeden Punkt fest, was konkret erreicht werden soll: Information / Diskussion/ Entscheidung? Halten Sie die Tages-Ordnung möglichst kurz: Es ist besser, wenige Themen erfolgreich zu behandeln, als viele Themen ohne Erfolg. Lassen Sie allen Teilnehmer diese Tagesordnung rechtzeitig vor der Sitzung schriftlich zukommen: Worum geht es in der Besprechung? Wann beginnt und endet sie? So können alle vorab bereits Ergänzungsvorschläge zur Tagesordnung machen.

▶ Halten Sie die **Zahl der Teilnehmer/innen** so gering wie irgend möglich. Laden Sie nur diejenigen ein, deren Anwesenheit absolut notwendig ist. Lassen Sie einzelne Teilnehmer/innen auch gezielt nur zu bestimmten Tagesordnungspunkten kommen.

▶ Auch der richtige **Zeitpunkt** und der **Zeitraumen** (Beginn und Ende) sind für eine erfolgreiche Besprechung wichtig. Einen Termin „auf gut Glück“ anzusetzen, ist nicht ratsam. Wenn dann zufällig mehrere gewünschte Teilnehmer im Urlaub sind, der ausgewählte Raum gerade gestrichen wird oder das benötigte Flipchart nicht aufzufinden ist, kann der Erfolg einer Besprechung davon stark beeinträchtigt werden. Immer wieder erlebt man, wie ein schlecht gewählter Sitzungstermin einer Besprechung schaden kann.

▶ Bei Besprechungen sollten die **Rahmenbedingungen** stimmen. Es müssen Raum, Medien, Bewirtung, Geräte usw. geklärt werden.

Pünktlicher Beginn - Pünktliches Ende

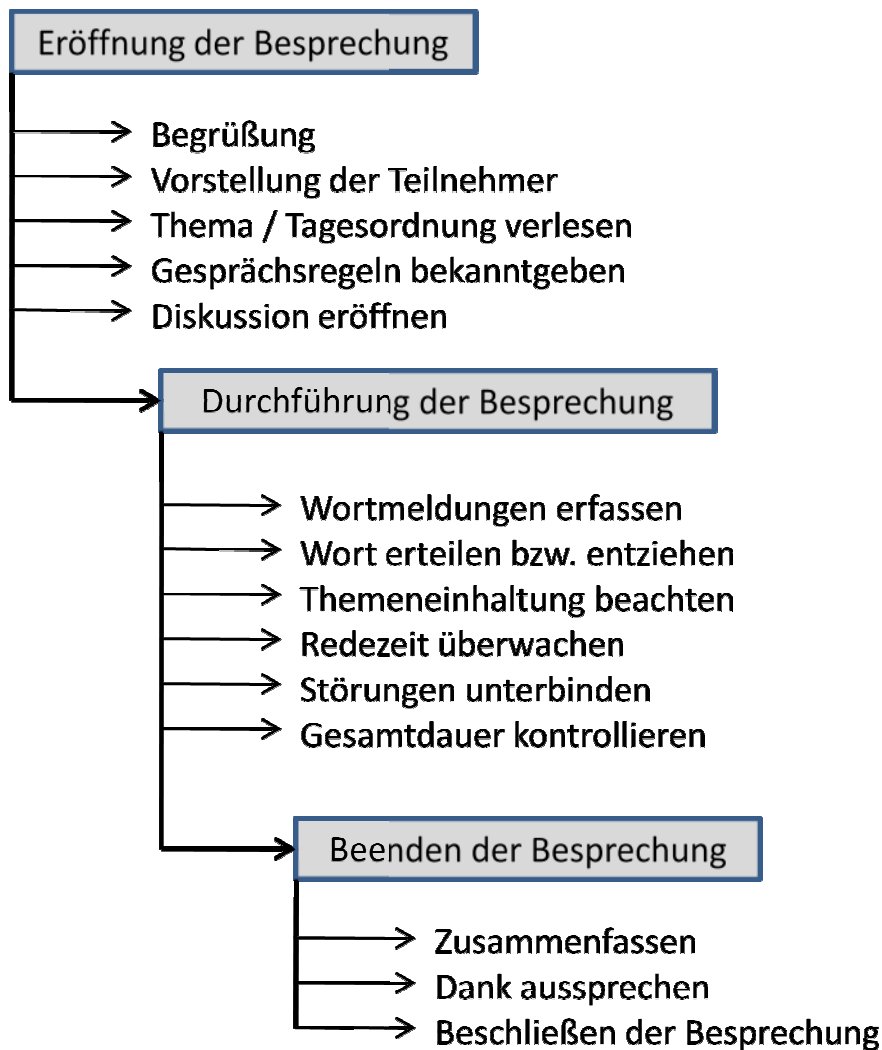


▶ **Beginnen Sie** die Besprechung **immer pünktlich**, auch wenn noch nicht alle Teilnehmer anwesend sind. Wer einmal anfängt, auf verspätete Teilnehmer zu warten, wartet immer. Eigentlich ist dies eine Selbstverständlichkeit, aber in vielen Firmen ist das Zuspätkommen bei Besprechungen üblich. Meistens wird Pünktlichkeit auch nicht positiv vom Management vorgelebt. Dies führt dazu, dass die Pünktlichen durch Warten bestraft werden und beim nächsten Mal selbst zu spät kommen. Dieses ungewollte Warten kostet Zeit und viel Geld.

▶ Auch ein **pünktliches Ende** sollte eine **Selbstverständlichkeit** sein. Viele Besprechungsleiter überziehen die Besprechung maßlos, ohne die Zustimmung der Teilnehmer einzuholen. Wenn Sie merken, Sie kommen mit der Besprechungszeit nicht hin, vereinbaren Sie einen neuen Termin oder verlängern Sie mit Absprache der Teilnehmer. Wird eine Besprechung deutlich überzogen, wird jedes Zeitmanagement der Teilnehmer über den Haufen geworfen die Teilnehmer verpassen evtl. andere wichtige Termine. Außerdem leidet die Effektivität, denn wenn das Ende einer Besprechung nicht klar ist, nimmt man sich eher Zeit für unwichtige Dinge, anstatt in Kürze das Wichtigste zu besprechen.

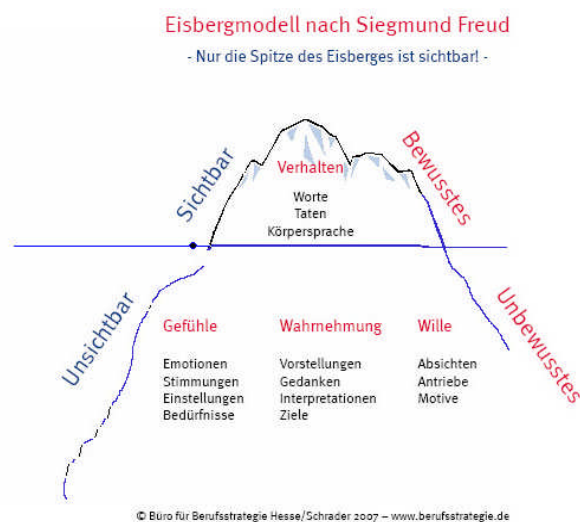
▶ Als Sitzungsleiter müssen sie auch darauf achten, dass sich das Ende der Sitzung nicht endlos hinauszieht. Es gibt immer wieder Teilnehmer, die erst zum Schluss so richtig warm laufen. Das nervt alle Teilnehmer und kostet deren wertvolle Zeit. **Unterbinden** Sie daher konsequent **endlose Diskussionen** am Ende der Sitzung.

▶ Planen Sie bei längeren Besprechungen (über 90 Minuten) **Pausen** ein. Geben Sie mit ihrer Tagesordnung bereits die Pause und ihre Länge bekannt, dann kann sich jeder Teilnehmer darauf einstellen. Achten Sie auf die möglichst exakte Einhaltung der Pause (Beginn und Ende).



Sache und Beziehung

In jeder Besprechung gibt es – wie in jeder anderen Kommunikation zwischen Menschen auch – eine **Sach-** und eine **Beziehungsebene**. Kommunikationsmodelle gehen davon aus, dass das Verhältnis zwischen Sach- und Beziehungskomponenten mit einem Eisberg vergleichbar ist: Rund 20 Prozent erscheinen unmittelbar auf der sachlichen Ebene, wohingegen sich die anderen 80 Prozent verdeckt im Beziehungsbereich abspielen. Das Gesprächsklima entscheidet vielmehr über den Erfolg einer Besprechung als die sachlichen Argumente.



Zunächst scheint sich bei einer Besprechung in erster Linie alles um die sachliche Diskussion zu drehen. Jeder Diskussionsbeitrag und jede verbale Reaktion sind aber durch Gefühle geprägt. Bei relativ einfachen, nicht strittigen Themen, spielt das keine so große Rolle. Kaum wird das Thema aber wichtiger, die Diskussion kontroverser, hört, sieht und spürt man, wie die Sitzung intensiv von Gefühlen mitbestimmt wird. Es ist die Aufgabe des Besprechungsleiters darauf zu achten, dass die Gefühle nicht zu bestimmend werden, und vor allem zu unterbinden, dass die Diskussionsbeiträge unfair oder sogar persönlich verletzend werden.

Jeder Teilnehmer beeinflusst die sozialen Beziehungen während der Sitzung durch

- die Art, wie er spricht
- den Zeitpunkt, zu dem er das Wort ergreift
- seine Wortwahl und Formulierungen
- Mimik und Gestik
- Endgültigkeit und Vorläufigkeit seiner Aussagen.

Achten Sie auf die Gruppendynamik

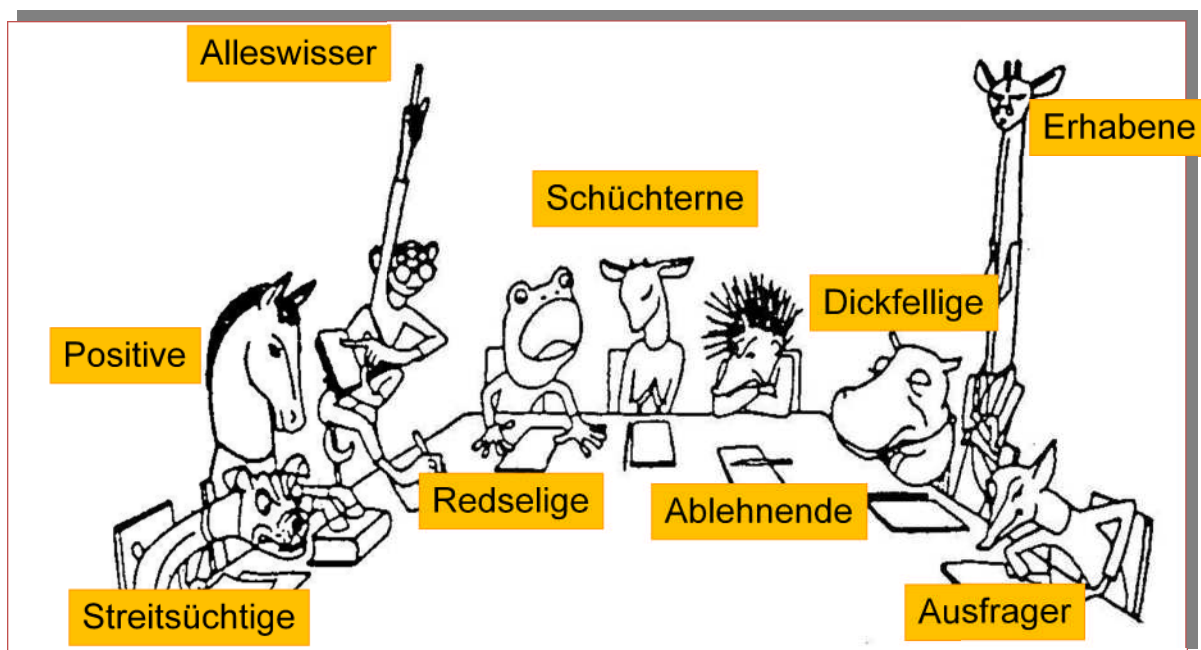
In jeder Sitzung entwickelt sich eine **Gruppendynamik**, es geht auch immer um Profilierungsgehebe und Stellungskämpfe in der Organisation. Wer als Sitzungsleiter nicht bereit ist, das als Fakt zu akzeptieren, macht sich das Leiten nur unnötig schwer.

Zahllose Besprechungen verlaufen im Sande, weil subtile **Stellungs- und Machtkämpfe** 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 Besprechungsleiter sehr schwer heran, wenn man sie jedoch nicht thematisiert, leidet deutlich die Qualität der Besprechung.

In vielen Besprechungen wird getreu dem Motto „*Es ist schon alles gesagt, aber noch nicht von jedem*“ zu viel Raum gelassen für **Profilierungsaktionen** einzelner Teilnehmer - oft höhergestellten Dauerredner. Wenn einzelne Teilnehmer sich mit zu langen Wortbeiträgen profilieren wollen, halten sich die anderen meist zurück (zumal, wenn es sich um ihren Chef handelt), das Gesprächsklima in der Gruppe wird aber extrem belastet. Der Sitzungsleiter sollte die Selbstdarstellungen und das dominante Verhalten Einzelner höflich, aber konsequent unterbinden, damit die Gruppe arbeitsfähig bleibt.

Der Sitzungsleiter sollte rechtzeitig eingreifen, wenn

- die Besprechung in einer Sackgasse zu enden droht,
- Killerphrasen den sachlichen Fortschritt behindern,
- einzelne die Besprechung als Form der Selbstdarstellung benutzen (Monologisieren),
- latente Machtkämpfe auszufern drohen.



Akzeptieren Sie keine Killerphrasen!

Killerphrasen kennen wir alle. Es sind z.B. Sätze wie:

- "Sie sollten es ja eigentlich selbst wissen, aber das geht nun wirklich nicht."
- "Das haben wir schon alles versucht, das geht nicht"
- "Sammeln Sie erst einmal ein bisschen Berufserfahrung."
- "Das funktioniert in der Praxis nicht."
- "Sind Sie immer so empfindlich?"
- "Wenn Sie sich besser vorbereitet hätten, wüssten Sie, dass ..."
- "Sie müssen noch viel lernen."
- "Da müssen Sie doch nicht rot werden."
- „Auch Sie werden sich der Tatsache nicht verschließen können, dass ..."
- "Um das beurteilen zu können, fehlt Ihnen das Fachwissen."

Killerphrasen sind pauschale und abwertende Angriffe in einer Diskussion. Sie sind nicht an der Sache orientiert, sondern werden im Gegenteil vorzugsweise dann vorgetragen, wenn Sachargumente fehlen. Mittels Killerphrasen soll die Diskussion emotionalisiert werden, um den anderen zu einer unbedachten Äußerung zu reizen. Killerphrasen sind **Scheinargumente** und eine **Form konfrontativen Argumentierens**, das die Person des anderen herabsetzen, ihn verunsichern, bloßstellen und mundtot machen soll.

Auf Killerphrasen muss reagiert werden, es ist vor allem die Aufgabe des Sitzungsleiters, diese Killerphrasen sofort zurück zu weisen: „Ich bitte Sie, die Form des Argumentierens zu unterlassen und statt dessen sachliche Argumente vorzutragen.“



Wenn man in Sitzungen oder innerhalb eines Teams Killerphrasen unterbinden möchte, kann man als Spielregel eine **Kasse der negativen Formulierungen** einführen: Für jede negative Bemerkung muss einen Euro in die Kaffeekasse eingezahlt werden.

Zum Glück gibt es Sprüche

Besprechungen heißen so, weil meistens zu viel besprochen
und zu wenig entschieden wird.

Hermann Lahm

Das Leben ist zu kurz
für lange Meetings.

Klaus Klages

Sitzungen dauern genau so lang, wie es dauert,
bis sich der kleinste gemeinsame Nenner durchgesetzt hat.

Prof. Rainer Kohlmayer

Der durch verletzte Gefühle von Besprechungsteilnehmern
angerichtete Schaden für das künftige Arbeitsklima
ist oft größer als der durch die erzielten Sachergebnisse gestiftete Nutzen.

Hartmut Laufer

Das beste Mittel gegen eine übermäßige Ausdehnung von Sitzungen ist, sie eine halbe
Stunde vor der Mittagspause oder vor Dienstschluss anzusetzen. Niemand hört sich so gern
reden, dass er deshalb auf Freizeit verzichtet.

Unbekannt

Während der Pausen wird mehr gesagt als im Meeting.

Damaris Wieser

Sitzungen dauern so lange, bis die nachgegeben haben, die es besser wüssten.

Erhard Blanck

Meetings sind Kaffeekränzchen mit Akten.

Klaus Klages

Wer ständig in Meetings sitzt, macht wenigstens sonst keine Fehler.

Andreas Marti

Erfolg ist kein Zufall

Mental und Motivations – Training



Sie wollen mehr aus Ihrem Leben machen? Wollen Sie im Privatleben, im Beruf, im Studium, beim Sport, bei Ihrem Hobby oder in einem anderen Bereich höhere Ziele anstreben? Möchten Sie zufriedener und glücklicher im Leben sein? Wollen Sie erfolgreicher im Leben sein? Dazu brauchen Sie das „Erfolgsrad“ nicht neu erfinden: Lernen Sie von den Menschen, die bereits erfolgreich sind! Denn erfolgreich und motiviert zu sein ist kein Geheimnis, sondern basiert auf der Grundlage einiger wesentlicher Lebensgesetze.

Gewonnen wird im Kopf – verloren auch! Warum scheinen manche Menschen fast mühelos ein erfolgreiches Leben zu führen, während sich andere ebenfalls mit allen Kräften einsetzen, aber nur sehr mühsam voran kommen. In den meisten Fällen besteht der Unterschied darin, dass erfolgreiche Menschen über spezielle mentale Einstellungen verfügen. Für die meisten Spitzensportler, Top-Manager, und andere Menschen, die herausragende Leistungen erbringen, sind diese mentalen Techniken längst zu einem unverzichtbaren Bestandteil Ihres Lebens geworden.

Gehen Sie Ihren Weg zum Erfolg! Dieses Training richtet sich an Menschen, die in sich den festen Willen verspüren, das eigene Leben bewusst selbst zu gestalten. In diesem Seminar werden sehr wirksame Methoden und Techniken aus dem Mental- und Alphatraining präsentiert, die Ihnen helfen können, Ihr Leben nach Ihren Vorstellungen zu gestalten. Diese Methoden werden alle im Seminar praktisch geübt. Alle Techniken sind leicht zu erlernen, direkt im Alltag einsetzbar und setzen keine besonderen Kenntnisse voraus. Dieses Mental- und Motivationstraining unterstützt Sie dabei, ihren ganz persönlichen Weg zum Erfolg zu gehen.

Erfolg ist kein Zufall!

Seminarort:	Hamburg
Seminartermine:	06. / 07. März 2010 12. / 13. Juni 2010 18. / 19. September 2010 04. / 05. Dezember 2010
Seminarzeiten:	1. Tag: 10.00h – 18.00h 2. Tag: 9.00h – 17.00h
Seminargebühr:	€ 357,-- (incl. MwSt.) (Die Seminargebühr beinhaltet nur die Seminarteilnahme)

**Wenn Sie sich für dieses Seminar interessieren, schicken Sie mir bitte ein
Email (info@peterbeutler.de),
ich sende Ihnen dann die Anmeldeformulare zu.**

Copyright © 2009 Peter Beutler. Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil dieses newsletters darf ohne schriftliche Erlaubnis wieder verwendet werden.
www.peterbeutler.de