

Grundsätze und Tipps, um Besprechungen zu einem wirksamen Führungsinstrument zu machen

Wenn man Unternehmer, Manager und Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu unternehmensinternen Besprechungen fragt, erhält man meist Antworten wie zu oft , zu lang , ohne Ergebnis oder nicht effektiv . Und dabei kann die Besprechung ein höchst wirksames Führungsinstrument sein. So viel über Führungsstile und effektive Führung geschrieben wird, so wenig sind richtig durchgeführte Besprechungen ein Thema.

Wenn Sie wesentliche Schritte in der Entwicklung Ihres Unternehmens oder des Unternehmens, in dem Sie arbeiten, weiterkommen möchten, konzentrieren Sie sich darauf, wie Besprechungen wirksam gemacht werden können.

Es sind nur einige wenige Grundsätze, die die Besprechung zu einem echten Führungsinstrument machen. Diese werden jedoch erstaunlich wenig beachtet. In vielen Unternehmen erinnern Besprechungen an TV-Serien: Ein Teilnehmer könnte sich von der Besprechungsgruppe für beliebig lange Zeit verabschieden und bei seiner Rückkehr die Diskussion genau dort wieder aufnehmen, wo er sie verlassen hatte.

Wenn Sie glauben, es wäre in Ihrem Unternehmen nicht ganz so schlimm, möchten wir Ihnen ein paar Hinweise geben, an Hand derer Sie überprüfen können, ob bei Ihren Besprechungen Handlungsbedarf besteht.

- Besprechungen beginnen oder enden häufig zu spät.
- Die Besprechungsteilnehmer kommen nicht oder zu spät.
- Besprechungspunkte sind nicht vorbereitet bzw. die Teilnehmer erhalten die Besprechungspunkte nicht im Vorhinein.
- Es gibt zu viele Besprechungspunkte, sodass diese nicht alle behandelt oder beschlossen werden können.
- Der Besprechungsleiter ist unvorbereitet.
- Einzelne Besprechungsteilnehmer ziehen die Diskussionen regelmässig an sich.
- Nur wenige Teilnehmer reden; der Rest scheint sich gedanklich verabschiedet zu haben.
- Teilnehmer können nicht ausreden, sondern werden häufig unterbrochen.
- Es gibt endlose Diskussionen, doch weder Beschlüsse noch Entscheidungen.
- Die Besprechung endet ohne ein konkretes Ergebnis bzw. ohne Vereinbarung darüber, wer, was bis wann zu erledigen hat.
- Die wichtigen und besonderen Themen werden selten rechtzeitig abgeschlossen.
- Konsequenzen bzw. Sanktionen für unkonstruktives Verhalten der Teilnehmer fehlen.

Diese Hinweise scheinen sehr banal zu sein (und sind es auch); doch werden sie nach unserer Beobachtung zu wenig beachtet.

Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- Man hat nicht gelernt, Besprechungen vorzubereiten und zu leiten.
- Die Macht der Gewohnheit verhindert, dass, obwohl man es besser wüsste, die notwendigen Schritte gesetzt werden.
- Sorgfältige Vorbereitung von Besprechungen scheint mühsamer und aufwändiger als spontanes Improvisieren.
- Die fatalen Konsequenzen schlecht organisierter Besprechungen sind den Teilnehmern nicht in ihrem vollen Umfang bewusst.

Wirksame Besprechungen

Den letzten Punkt möchten wir ein wenig ausführen. Die fatalen Folgen einer fehlenden Besprechungskultur im Unternehmen zeigen, dass es ein grob fahrlässiges bis vorsätzliches Delikt darstellt, sich im Unternehmen nicht um effiziente und effektive Besprechungen zu kümmern:

- Informationsfluss und mangelnde unternehmensinterne Kommunikation führen zu Frustration und Demotivation der Mitarbeiter.
- Wenn zwar Besprechungen durchgeführt werden, diese aber schlecht vorbereitet und ineffizient sind, erzeugt die Haltung Viel geredet und wenig getan genauso Frustration bei den Mitarbeitern.
- Wenn (zum Teil hochbezahlte) Mitarbeiter stundenlang zusammensitzen, ohne konkrete Ergebnisse zu erzielen, entstehen dem Unternehmen immense Kosten,
- Große interne Reibungsverluste entstehen unter anderem dadurch, dass Mitarbeiter in Besprechungen zwar viel reden, aber wenig umsetzen, und dadurch alle anderen Mitarbeiter auch keine Veranlassung mehr sehen, Aufgaben zu übernehmen.
- Die aus einer fehlenden Besprechungskultur resultierende Einstellung der Mitarbeiter Wieder schön geredet, aber nichts umgesetzt führt dazu, dass auch in anderen Bereichen schlussendlich gar nichts mehr umgesetzt wird.
- Extreme Verlangsamung der Unternehmensentwicklung und Verpassen zahlreicher Chancen bzw. Nicht-Realisierung der Unternehmensideen.

Sie wollen nicht glauben, dass diese schwerwiegenden Folgen alle aus einer mangelhaften Besprechungskultur resultieren? Dann versuchen Sie sich einmal vorzustellen, dass einerseits sämtliche innerhalb des letzten Jahres besprochenen Maßnahmen und Ideen auch tatsächlich umgesetzt worden wären, und/oder andererseits die schlecht genützte Besprechungszeit von allen an den Besprechung teilnehmenden Mitarbeitern in einer anderen Form effizient genutzt worden wäre. Wie würde Ihr Unternehmen jetzt aussehen?

Besprechungsregeln als Ausgangspunkt

Der erste Schritt für wirksame Besprechungen ist, mit den Teilnehmern im Vorhinein Regeln zu vereinbaren. Nur wenn es gemeinsam vereinbarte Regeln gibt, denen sich alle Teilnehmer verpflichtet fühlen, können diese auch eingefordert werden.

Folgende Vereinbarungen sollten Sie auf jeden Fall treffen:

- Jede Besprechung beginnt pünktlich. Auch wenn noch nicht alle Teilnehmer eingetroffen sind, beginnen die Anwesenden mit der Besprechung. Die besprochenen Punkte werden festgehalten (z.B. auf einem Flip-Chart) und die Zuspätkommenden müssen sich selbst ein Bild über den bisherigen Verlauf der Besprechung machen.
- Keine Besprechung ohne Tagesordnung. Vereinbaren Sie, wer für die Erstellung der Tagesordnung verantwortlich ist. Der Verantwortliche kann bei regelmäßig stattfindenden Besprechungen wechseln. Vereinbaren Sie, wie viele Tage vor der Besprechung die Teilnehmer die Tagesordnung erhalten sollen, um die Besprechungspunkte abzustimmen. Sollte keine Tagesordnung erstellt worden sein, findet auch keine Besprechung statt.
- Keine Besprechung ohne Besprechungsprotokoll. Vereinbaren Sie, wer die getroffenen Beschlüsse und Maßnahmen in einem Protokoll dokumentiert. Auch diese Aufgabe kann abwechselnd immer ein anderer Besprechungsteilnehmer übernehmen. Die Mindestanforderungen an dieses Protokoll sind, dass klar aus ihm hervorgeht, wer für was bis wann verantwortlich ist, und was notwendig ist, um eine Maßnahme umzusetzen. Vereinbaren Sie darüber hinaus, wann die Teilnehmer das Besprechungsprotokoll erhalten sollen.

Wirksame Besprechungen

Diese Vereinbarungen sind so grundsätzlich, dass sie banal und trivial erscheinen. Tatsache ist aber, dass in sehr vielen Unternehmen nicht einmal diese grundsätzlichen Richtlinien eingehalten werden. Das liegt vielleicht auch daran, dass sehr oft darauf vergessen wurde, die folgende Regel zu vereinbaren:

- Wir verpflichten uns, die Regeln einzuhalten, und wir sind sehr intolerant gegenüber Verstößen der von uns gemeinsam vereinbarten Regeln!

Es ist ja eine Sache, etwas zu vereinbaren, aber auch zu getroffenen Vereinbarungen zu stehen und die Konsequenzen zu tragen, ist eine ganz andere Angelegenheit.

Vereinbaren Sie deshalb gleich zu Beginn, welche Konsequenzen ein Nichteinhalten der Regeln für jeden einzelnen bedeutet. Diese können z.B. sein, dass für unentschuldigtes Zuspätkommen immer ein Bußgeld in die Kaffeekasse zu bezahlen ist. Die Höhe des Bußgelds wird jeweils von den Anwesenden bestimmt. Sie glauben, dass derartige Konsequenzen zu hart, nicht notwendig oder übertrieben wären? Dann denken Sie bitte daran, wie oft Sie schon auf zu spät Kommende gewartet und sich geärgert haben. Für den Fall, dass Sie es waren, der öfters zu spät gekommen ist, sollte die Vermeidung dieses Bußgelds ein Anreiz für Sie sein, pünktlich zu kommen und Ihre Kollegen nicht warten zu lassen.

Weitere mögliche Bereiche, für die Sie Besprechungsregeln vereinbaren können, sind:

- Probleme, die nicht in die Besprechung gehören: das sind z.B. alle Probleme, die nur einige aber nicht alle Teilnehmer angehen.
- Regeln für die Entscheidungsfindung: vermeiden Sie Abstimmungen über Entscheidungen. Es ist immer besser, zu einstimmigen Entscheidungen zu gelangen. Wenn das die Zeit nicht erlaubt, legen Sie fest, ob die Entscheidungsfindung an den Besprechungsleiter, einen anderen Teilnehmer oder an eine Untergruppe delegiert werden soll.
- Regeln für Wortbeiträge: diese hängen von Ihrer Unternehmenskultur ab. Eigentlich sollten dafür keine Regeln notwendig sein. Jeder Teilnehmer sollte offen und ohne vorherige Zustimmung des Besprechungsleiters seine Meinung äußern dürfen. Aktives Zuhören, ausreden lassen und die grundlegenden höflichen Umgangsformen sollten Voraussetzung sein.

Arten von Besprechungen

Abhängig von der Art der Besprechung, ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte, die darüber entscheiden, ob eine Besprechung effektiv und effizient ist.

Hinsichtlich der Teilnehmer bzw. Häufigkeit kann man folgende Arten von Besprechungen unterscheiden:

- Die formelle Besprechung mit einer relativ großen Teilnehmerzahl. Diese Besprechungen sind meist gut vorbereitet, da sie oft auch gesetzlich vorgeschrieben sind (z.B. Tagesordnung für die Gesellschafterversammlung). Die Wirksamkeit dieser Besprechungen scheitert meist an der Entscheidungsfindung und an der Umsetzung der Beschlüsse.
- Die regelmäßige Besprechung mit einer kleinen bis mittleren Teilnehmerzahl. Der Erfolg dieser Besprechung ist in sehr vielen Fällen dadurch gefährdet, dass zu viele Punkte behandelt werden. Das führt dazu, dass immer wieder dieselben Probleme behandelt und ungelöste Probleme vor sich hergeschoben werden.
- Die bereichsübergreifende Besprechung mit einer kleinen bis mittleren Teilnehmerzahl: Diese Art der Besprechung ist in den meisten Fällen sehr schlecht vorbereitet. Verschiedenste Spezialisten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen treffen einander, ohne dass sich vor der Besprechung wirklich jemand darüber Gedanken gemacht hätte, wie das Potenzial dieser Besprechung zu nutzen ist. Daher werden diese Besprechungen sehr häufig als ineffizient erlebt.

Wirksame Besprechungen

- Die unvorbereitete Ad-hoc-Besprechung mit einer kleinen Teilnehmerzahl. Das sind all jene Besprechungen, die spontan während des Arbeitstages meist durch ein ...und darüber möchte ich mit Ihnen sprechen... einberufen werden. Sobald dieser oder ein ähnlicher Satz ausgesprochen wird, treffen sich im Unternehmen zwei oder mehrere Mitarbeiter meist vollkommen unvorbereitet, um ein Thema zu erörtern, ohne dass den Beteiligten wirklich klar ist, was mit der Besprechung erreicht werden soll. Lassen Sie das niemals zu. Verlangen Sie als Führungskraft (oder auch als Mitarbeiter), dass Sie wissen, worum es tatsächlich geht, und welches Ziel durch die Besprechung erreicht werden soll. Sorgen Sie dafür, dass sich die Teilnehmer auf jede Besprechung vorbereiten, und hinterfragen Sie sehr kritisch, ob die Besprechung auch wirklich notwendig ist.

Grundsätze wirksamer Besprechungen

Die folgenden zehn Grundsätze sollen Ihnen helfen, Ihre Besprechungen wirksam zu gestalten. Wenn Sie diese Grundsätze einhalten, kann nicht mehr viel schief gehen.

1. Stellen Sie sich zu allererst die Frage: Ist die Besprechung notwendig?

Obwohl es immer mehrere Möglichkeiten gibt, ein Problem zu lösen. Leider werden in sehr vielen Unternehmen Besprechungen nahezu reflexartig einberufen, sobald ein Problem auftaucht. Teamarbeit ist in, Spezialisten werden immer zahlreicher, und Lösungen scheinen nur mehr durch Besprechungen gefunden werden zu können.

Teamarbeit bedeutet, dass man gut zusammen arbeitet. Das kann man auf vielfältige Weise, wie z.B. durch Memos, e-mails, Berichte und informelle Besprechungen am Gang oder beim Mittagessen.

Seien Sie also bitte sehr vorsichtig und skeptisch, sobald ein Problem auftaucht, für dessen Lösung bisher immer eine Besprechung einberufen wurde. Suchen Sie vorher nach alternativen Möglichkeiten, das Problem zu lösen. Und nur wenn Sie der Überzeugung sind, dass eine Besprechung unbedingt notwendig ist, führen Sie diese durch. Dann allerdings unter Berücksichtigung der folgenden Grundsätze, damit diese Besprechungen auch wirksam sind.

2. Die Vorbereitung und die Nachbearbeitung machen den Erfolg der Besprechung aus

Sowohl die Vorbereitung (= die Erstellung der Tagesordnung) als auch die Nachbearbeitung (= die Umsetzung der Beschlüsse) erfordern Zeit. Planen Sie daher bei jeder Besprechung auch die dafür notwendige Zeit ein und berücksichtigen Sie, dass auch die Besprechungsteilnehmer Zeit zur Vorbereitung und zur Nachbearbeitung brauchen.

3. Unterscheiden Sie zwischen Besprechungen

- zur Weitergabe von Informationen und zur Verbesserung der Fähigkeiten der Mitarbeiter
- zur Problemlösung und Maßnahmenplanung

Besprechungen zur Weitergabe von Informationen und zur Verbesserung von Fähigkeiten sollten den Fokus auf eine zentrale Frage haben: Welche Informationen helfen den übrigen Besprechungsteilnehmern tatsächlich, und was können diese aus ihnen lernen? Vermeiden Sie bei dieser Art der Besprechung, dass einzelne Teilnehmer endlos über ihre höchstpersönlichen Erfahrungen erzählen, ohne immer wieder zu hinterfragen, was sie selbst aus dieser Erfahrung gelernt haben und wie das Erlernte den anderen in deren Entwicklung hilft.

Wirksame Besprechungen

Besprechungen zur Problemlösung und zur Maßnahmenplanung sollten nur wenige Punkte – am besten nur das anstehende Problem – zum Inhalt haben. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Problem gelöst wird, und auch alle notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung definiert werden können.

Die Unterscheidung dieser beiden Arten von Besprechungen hilft den Besprechungsteilnehmern bei ihrer Vorbereitung. Sie wissen, was sie erwartet. Einerseits Informationen und andererseits ein Prozess der Problemlösung.

4. Die Tagesordnungspunkte richtig einsetzen

Die Tagesordnungspunkte müssen allen Teilnehmern vor der Besprechung bekannt sein, damit sie dazu Stellung nehmen oder auch den einen oder anderen Punkt ergänzen können. Machen Sie bei den jeweiligen Punkten auch klar, ob es sich um die Weitergabe von Informationen oder um die Lösung eines Problems handelt (falls Sie nicht schon dafür jeweils getrennte Besprechungen machen – siehe 3.).

Abhängig von der Art der Besprechung wird es Punkte geben, die bei jeder Besprechung anfallen werden. Diese sind natürlich vom jeweiligen Einzelfall abhängig. Einer gehört aber immer dazu: Der Stand der Dinge nach unserer letzten Besprechung.

Vermeiden Sie den Tagesordnungspunkt *Sonstiges* oder *Allfälliges*. Er führt meist nur zu sinnlosen und zeitraubenden Diskussionen über Nebensächlichkeiten. Gewiefte bzw. erfahrene Besprechungsteilnehmer benutzen diesen Punkt oft auch, um am Ende einer Besprechung, wenn vielleicht der eine oder andere Teilnehmer gedanklich schon wieder bei anderen Aufgaben ist, einen für sie wichtigen Punkt durchzubringen.

Weiters gibt es Tagesordnungspunkte, die sich deshalb wiederholen, weil sie nie geklärt wurden. Das darf der Besprechungsleiter nicht zulassen. Solch ein Punkt gehört noch einmal auf die Tagesordnung, und es muss genug Zeit eingeplant werden, um ihn endgültig zu lösen. Sollte das wieder nicht geschehen, sollte dieser Punkt zur Erledigung an eine Person delegiert werden.

5. Sicherstellen, dass Tagesordnungspunkte durchführbar sind

Mit guten Konzepten und cleveren Ideen ist man bei Besprechungen meist schnell zur Hand. Diese zu beschließen, ist dann auch keine große Kunst. Aber sicherzustellen, dass sie durchführbar sind und dass sie auch durchgeführt werden, trennt dann die Spreu vom Weizen bei der Wirksamkeit von Besprechungen.

Nehmen wir als Beispiel die Maßnahme, dass ein A-Klienten-Betreuungsprogramm eingeführt werden soll. Jeder wird das begrüßen, der Beschluss ist schnell gefasst. Entscheidend ist aber das WIE!

Die Aufgabe des Besprechungsleiters ist es in dieser Situation, alle Teilnehmer aufzufordern, die entsprechenden Maßnahmen so konkret, überprüfbar und nachvollziehbar wie nur möglich zu gestalten. Das Ergebnis jeder Maßnahme muss immer überprüfbar sein. Z.B. in Form eines konkreten Ereignisses, oder in der Erstellung und Anwendung einer Checkliste, oder aber auch in der Vorlage eines Berichtes.

6. Freiwillige Verpflichtung erhalten

Haben Sie auch schon beobachtet, wie die Teilnehmer einer Besprechung die Köpfe senken und in ihren Stühlen versinken, sobald es darum geht, festzulegen, wer für die Umsetzung einer Maßnahme verantwortlich ist? Bei den wenigsten Mitarbeitern kommt Begeisterung auf, wenn sie eine neue – oft zusätzliche – Aufgabe übernehmen sollen.

Wirksame Besprechungen

In einigen Fällen versucht der Besprechungsleiter, die Aufgaben gerecht zu verteilen, sodass jeder etwas zu tun hat. In anderen Fällen werden nahezu immer die gleichen Mitarbeiter und zwar die besten mit den zusätzlichen Aufgaben betraut. Keiner der beiden Wege ist wirklich effektiv. Damit die Umsetzungsrate von Beschlüssen steigt, braucht es die freiwillige Verpflichtung einer Person.

Ein Weg, diese zu erreichen, besteht darin, dass der Besprechungsleiter die letzten fünfzehn Minuten der Besprechung dafür verwendet, die Beschlüsse noch einmal aufzulisten, und dann die Teilnehmer der Reihe nach fragt, wer von sich glaubt, am meisten zu deren Umsetzung beitragen zu können. Die Teilnehmer sollten dabei sagen, was sie für die Umsetzung brauchen, und eventuell auch anführen, welche Aufgaben sie abgeben müssten, um Zeit für die neue Aufgabe zu haben. Der Besprechungsleiter muss in dieser Phase dafür sorgen, dass die Gruppe ein Mindestmaß an Eigeninitiative übernimmt.

7. Nicht zu große Verpflichtungen verlangen

Die Aufgaben, die die Mitarbeiter im Rahmen der Maßnahmenplanung übernehmen, sollten nicht zu groß sein. Große und umfangreiche Aufgaben müssen in Teilschritte zerlegt werden, sodass der Erfolg schneller greifbar wird. Es ist für den Mitarbeiter sehr frustrierend und demotivierend, wenn er bis zur nächsten Besprechung nicht über den bisherigen Erfolg bzw. den Fortschritt der beschlossenen Massnahme berichten kann.

Insbesondere bei Freiberuflern gibt es das sogenannte Mount-Everest-Syndrom. Damit ist gemeint, dass in der Gruppe beschlossen wird, einen Berg zu besteigen. Alle sind ganz begeistert und sagen sich, wenn schon, dann aber gleich richtig, und daher sollte es der Mount Everest sein. Jeder in der Gruppe sieht sich in diesem Moment schon am Gipfel stehen. Dann wird ein Mitarbeiter mit der Organisation betraut. Der wird aber sehr schnell vom Tagesgeschäft eingeholt und stellt fest, dass der Mt. Everest doch etwas zu hoch und schwierig für den ersten Berg ist. Die Folge daraus ist, dass die Gruppe nicht einmal bis zum Basislager aufbricht, da die Expedition gar nicht stattfindet. Und genau gleich verlaufen die großartigen Projekte, die während einer Besprechung beschlossen werden, wenn man nicht die jeweilige Aufgabe klein genug und durchführbar hält.

8. Follow-Ups zwischen den Besprechungen machen

Das Scheitern am Umsetzen von Beschlüssen ist extrem schlecht für die Motivation der Gruppe. Denn schnell wird der Eindruck geweckt, als ob eigentlich nichts wirklich geschehen würde und dass eigentlich immer nur geredet wird, letztendlich aber sehr vieles unerledigt bleibt. Um das zu verhindern, sollte der Besprechungsleiter immer nach der Besprechung bzw. zwischen den Besprechungen die Umsetzung der Beschlüsse überprüfen und seine Hilfe anbieten.

Bedenken Sie nur, wie viel Zeit dafür verwendet wird, tolle Pläne zu erstellen, und wie wenig Zeit aufgewendet wird, durch ein Follow-Up deren Umsetzung sicherzustellen.

9. Konsequenz und unnachgiebig hinsichtlich der Regeln bleiben

Selbstverständlich wird es auch bei noch so intensivem Bemühen immer Rückschläge geben. Sie rühren vielleicht daher, dass ein neues Mitglied in die Gruppe kommt, oder dass sich mit der Zeit ein gewisse Sorglosigkeit einstellt.

Folglich denkt sich die Gruppe, dass die Regeln auf Dauer doch nicht so streng zu sehen sind, und man mit der notwendigen Hartnäckigkeit wieder in die gewohnte angenehme Art und Weise von Besprechungen zurückkehren könne.

Wirksame Besprechungen

Geben Sie in diesen Momenten nie auf, und beharren Sie schon von Beginn an auf die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Regeln. Bleiben auch Sie hartnäckig. Auch wenn es Sie Mühe kostet, fordern Sie immer wieder von allen Teilnehmern die Einhaltung der Regeln ein. Ausdauer, Konsequenz und Beharrungsvermögen bei der Umsetzung sind wesentliche Erfolgsfaktoren in der Unternehmensentwicklung. Sie gelangen mit ihnen dann wesentlich öfter zum zehnten Grundsatz wirksamer Besprechungen.

10. Erfolge feiern

Nehmen Sie die erfolgreiche Umsetzung einer Maßnahme durch einen Mitarbeiter nicht als selbstverständlich hin. Feiern Sie mit den Besprechungsteilnehmern schon die ersten kleinen Erfolge. So erzeugen Sie die Begeisterung, die notwendig ist, um Größeres zu erreichen.

Lassen Sie alle Mitarbeiter im Unternehmen wissen, wenn ein Mitglied der Besprechungsgruppe etwas gut gemacht hat. Der Besprechungsleiter soll sich Zeit dafür nehmen, sich bei demjenigen zu bedanken, der etwas geleistet hat. Diese Zeit ist sehr gut investierte Zeit.

Und noch ein paar Tipps

- Behandeln Sie die Inhalte der Besprechung mit Ausnahme der endgültigen Beschlüsse vertraulich. Es ist für das Unternehmensklima sehr schädlich, wenn Inhalte und Diskussionen der Besprechungen weitergegeben werden. Es ist für jeden Besprechungsteilnehmer wichtig zu wissen, dass seine Aussagen nicht anderen Mitarbeitern weiter erzählt werden. Denn diese würden dann meist nur unvollständig oder aus dem Zusammenhang gerissen werden und vermitteln so in den meisten Fällen ein falsches Bild.
- Sorgen Sie dafür, dass es keine Unterbrechungen gibt (Mobiltelefone ausschalten, Telefon umleiten, etc.).
- Vermeiden Sie Bemerkungen, die die Gruppe auseinanderbringen könnten: Scherze, Sarkasmen, Seitenhiebe, Randbemerkungen, Witze.
- Beklagen Sie sich nicht über Entscheidungen, mit denen Sie nicht einverstanden waren.
- Rasche Übereinstimmung in Besprechungen ist verdächtig. Oft ist fehlender Mut, fehlendes Durchdenken der Umsetzung oder aber auch nur Müdigkeit und Gleichgültigkeit die Ursache dafür. Es gibt nur einen Weg, dauerhafte Übereinstimmung zu erreichen: indem fehlende Übereinstimmung offen ausgetragen wird.

Machen Sie das Thema der wirksamen Besprechungen zum Inhalt Ihrer nächsten Besprechung. Egal, ob Sie Besprechungsleiter sind (dann natürlich auf jeden Fall) oder nur Besprechungsteilnehmer. Streben Sie nicht die hundertprozentige Lösung an, indem Sie sofort alle vorgeschlagenen Punkte umsetzen wollen. Versuchen Sie, gemäß dem Pareto-Prinzip, die wichtigsten zwanzig Prozent zu schaffen, dann haben Sie achtzig Prozent Ihres Erfolgs sehr wahrscheinlich erreicht. Das ist effizient und effektiv!

Kommentare [0 Kommentar\(e\)](#) [Kommentieren](#)