

etwas zu tun, ist meistens genau jetzt. Kämpfen Sie für sich. Das Geheimnis voranzukommen liegt darin, anzufangen. Als Belohnung winkt ein gutes Gewissen!

8.7 Zersprechungen

„Ich bin völlig erschöpft“, sagt ein Kollege zum anderen.

„Wieso?“

„Der Chef hat heute eine Besprechung von über zwei Stunden abgehalten.“

„Und worüber?“

„Das hat er nicht gesagt.“

Ich konnte es kaum glauben! Bei meiner Umfrage war der Zeitdieb „Besprechungen“ an zweiter Stelle. Und das im 21. Jahrhundert!

Wir alle wissen, wie lähmend Besprechungen sein können, wie langatmig und am Ende ohne konkretem Ergebnis. Aber egal wie ermüdend, einschläfernd, langwierig und überflüssig oft Besprechungen sind, wir tun nichts dagegen und lassen uns sehenden Auges und hörenden Ohres durch Besprechungen stören. Viele Besprechungen halten uns ab, etwas anderes und Wichtigeres zu tun. Was glauben Sie, wer Besprechungen erfunden hat?¹¹.

¹¹ Richtig. Die Zeitdiebe.

Viele Besprechungen sind absolut ineffektiv. Natürlich ist es nett, sich mal wieder bei Kaffee und Kuchen mit Kollegen zu unterhalten und manchmal kommt auch irgendwas dabei heraus. Das Ergebnis steht oft in keinem Verhältnis zum Aufwand. Da sitzen Teilnehmer in Meetings, die sich Tagträumen vom letzten Urlaub hingeben oder nicht wissen, warum sie überhaupt hier sind. Oder die nur auf das Ende der Besprechung warten. Dann gibt es jene, die während eines Meetings etwas anderes arbeiten. Weiters Teilnehmer, die endlich eine Bühne für deren Selbstdarstellung gefunden haben und in glanzvollen Worten das verkünden, was niemanden interessiert. Besprechungen enden dann mit der Entscheidung, sich zu vertagen und an einem anderen Tag noch einmal zusammenzukommen. Ich nenne das das Besprechungskarussell - immer im Kreis fahren, bis Ihnen schlecht wird.

Erfolgreiche Zeitdiebe setzen hier an und schicken Sie von Meeting zu Meeting. Am besten vormittags und nachmittags, durchgehend. Und am Abend können Sie sich vor Müdigkeit nicht auf den Beinen halten. Ich nehme an, Sie wissen was ich meine und ich muss das nicht weiter ausführen.

Viele von uns verbringen kostbare Zeit in Besprechungen. Es gibt kaum eine andere Tätigkeit, bei der so viel Zeit von so vielen Leuten gleichzeitig verschwendet wird. Und auch Geld.

Schätzen Sie einmal die Kosten für eine 2-stündige Konferenz mit 6 Teilnehmern des mittleren Managements.

Meine Rechnung:

Ein Mitarbeiter des mittleren Managements kostet sein Unternehmen inklusive Lohnnebenkosten Euro 100.000,- pro Jahr.

		EURO	100.000,-
x 6 Teilnehmer	=	EURO	600.000,-
geteilt durch 200 Arbeitstage	=	EURO	3.000,-
Kosten für zwei Stunden	=	EURO	750,-

(ausgehend von einem Arbeitstag von 8 Stunden)

Führen Sie doch einmal eine genaue Kostenanalyse für Ihre nächste Besprechung durch. Rechnen Sie Arbeitskosten für die Vorbereitung, Personalkosten der Teilnehmer, Gemeinkosten, Spesen, Reisekosten und die verlorene Zeit. Und dann stellen Sie den Nutzen gegenüber. Sie werden staunen. Je nach Größe und Hierarchieebene des Teilnehmerkreises können sich die Kosten auf bis zu 70 EURO pro Minute belaufen. Je mehr hochqualifizierte Führungskräfte daran teilnehmen, umso schneller summieren sich hier die Kosten und Folgekosten. In Ihrem Unternehmen macht das mehr aus? Umso schlimmer.

Bevor wir aber weiter der Zeit und dem Geld nachtrauern, die uns Zeitdiebe geklaut haben, lassen Sie uns gleich das Thema vertiefen, um in Zukunft den Zeitdieben keine Chance mehr zu geben.

Was ist überhaupt eine Besprechung? Wie definieren wir diesen Begriff?

Synonyme für Besprechungen sind Meeting, Sitzung, Dienstbesprechung, Versammlung, Treffen, Tagung, Konferenz und was sonst noch in Unternehmen an Begriffen umher schwirrt.

Der Begriff Konferenz leitet sich aus dem lateinischen Wort „conferre“ her, das heißt „zusammentragen“.

Statt Konferenz verwenden wir umgangssprachlich in unseren Unternehmen oder bei unserer Arbeit das Wort Besprechung oder Meeting. In einer Besprechung wird also etwas zusammengetragen, nämlich Informationen. Und diese Informationen gehören erläutert, besprochen, bewertet und jetzt wird es schwierig, gewichtet. Diese Gewichtung führt zu einer Entscheidung. Und genau hier entfalten Zeitdiebe ihre größte Phantasie, wie sie eine Entscheidung verhindern können.

Wirken Sie dagegen, in dem Sie sich über Funktion, Struktur und Ablauf von Besprechungen im Klaren sind.

Eine Besprechung hat formellen Charakter. Sie hat einen konkreten Anlass und ist daher geplant. Sie findet aufgrund einer Einladung statt und am Ende muss eine Entscheidung fallen. Sie werden jetzt einwenden, dass es doch auch reine Informationsveranstaltungen gibt. Stimmt. Aber wie viele davon gibt es bei Ihnen? Mehr als Entscheidungs-Besprechungen? Sie treffen sich mehr zu Plauderstündchen? Dann ist etwas faul bei Ihnen. Hätte nicht in vielen Fällen auch eine schriftliche Information, ein Telefonat oder ein Vier-Augen-Gespräch genügt? Tapsen Sie eigentlich in jede Besprechungsfalle, die Ihnen ein Zeitdieb aufstellt? Ha, reingefallen.

Stürzen wir uns in den Abwehrkampf gegen den Besprechungs-Zeitdieb, damit er Sie nicht mehr stört. Wir müssen das von zwei Seiten betrachten. Auf der einen Seite betrachte ich die Position des Besprechungsinitiators und auf der anderen die Position des Eingeladenen.

Aus der Sicht desjenigen der einlädt, gibt es wichtige Punkte zu beachten¹². Beginnen wir mit der Vorbereitung. Diese Phase lässt sich in Thema- und Zielabklärung, Teilnehmer, Besprechungsort und Einladung unterteilen. Planen Sie eine Besprechung sorgfältig: Was, Wer und Wie viele, Wann, Wo, Warum und Wie.

Als erstes ist zu klären, ob eine Besprechung überhaupt notwendig ist, ob das aktuelle Problem auch anders gelöst oder die anstehende Entscheidung auf eine andere Weise herbeigeführt werden kann.

Wenn Sie eine Besprechung brauchen, so sind Thema und Ziel der Besprechung klar zu definieren. Was steht im Vordergrund? Werden Sie sich des Problems bewusst, um das sich diese Besprechung drehen soll. Hier scheitern schon viele, denn oft ist gar nicht klar, was der „springende Punkt“ ist. Dann formulieren Sie ein klares und messbares Ziel der Besprechung. Dann legen Sie den Weg zur Zielerreichung fest. Was sind die Details, die zu besprechen sind, welche Zwischenziele oder Zwischenentscheidungen sind zu treffen?

¹² In der Anlage finden Sie dazu Checklisten, um Ihnen die Arbeit zu erleichtern.

Bestimmen Sie die Teilnehmer und die Anzahl. Nur der wird eingeladen, der auch wirklich etwas beitragen kann. Details dazu finden Sie auch weiter unten bei der Terminplanung.

Jetzt bestimmen Sie den Beginn und das Ende der Besprechung. Je nach Thema variiert natürlich die Länge. Passen Sie hier genau auf. Setzen Sie die Besprechung zu kurz an, ist eine Überziehung des Endtermins unausweichlich. Da Ihre Teilnehmer schon auf dem Sprung in die nächste Besprechung sind, können Sie davon ausgehen, dass es eine Folgebesprechung geben wird. Planen Sie dagegen eine lange Besprechung, setzen Sie sich der Gefahr aus, Plaudertaschen und Zerrednern viel Raum einzuräumen. Denn auf die Idee, die Besprechung vorher zu beenden, kommen Sie wahrscheinlich gar nicht.

Und dann ist da noch die Frage der Bewirtung zu klären. Was gibt es zu essen, was zu trinken? Hier kommt immer wieder die Diskussion auf das Thema Kaffee. Ich will und kann hier nicht auf die gesundheitsschädlichen oder auf die konzentrationsfördernden Aspekte des Kaffeekonsums eingehen, das überlasse ich den Ärzten. Tatsache ist, dass Kaffee zur „Besprechungskultur“ gehört, egal, wie lange die Besprechung dauert. Vergessen Sie bitte nicht die Teetrinker. Sie müssen nicht die ganze Palette an Variationen auffahren. Eine kleine Auswahl genügt. Diese Aussage möge mir auch die Tee-Lobby verzeihen. Wasser gehört auf jeden Fall dazu. Ohne Kohlensäure. Auch Menschen, die Wasser nur mit Kohlensäure trinken, bechern im Notfall auch stilles Wasser. Wie steht es mit diversen Salzknabbereien und Keksen? Ich glaube, jetzt verscherze ich es mir mit weiteren Lobbys. Wir nehmen genug Salz, Glutamate und ähnliche Dinge zu uns.

Lassen Sie es sein. Jedenfalls gehört Obst bei Besprechungen mittlerweile „zum guten Ton“.

Bitte achten Sie aber darauf, dass Sie geeignetes Obst bereitstellen und auch Servietten und Messer vorhanden sind. Nichts ist unangenehmer, als Teilnehmer, die klebrige Hände haben, von oben bis unten mit Pfirsichresten bekleckert und dadurch unkonzentriert sind und zur Reinigung der Körperteile und der Kleidung aus dem Raum verschwinden. Und nicht mehr kommen.

Hier einige Hinweise zur Länge der Besprechung:

Bis zu 90 Minuten

Beginnt eine Besprechung um 9.30 Uhr, dann dauert diese bis zum Mittagessen, denn Zeitdiebe können eine Besprechung vortrefflich verlängern. Kluge Besprechungsleiter setzen daher den Beginn frühestens um 10.30 Uhr an. Dann können Sie sicher sein, dass die Besprechung pünktlich zum Mittagessen zu Ende ist. Auch Zeitdiebe haben Hunger.

Dies gilt ebenfalls für Besprechungen am Nachmittag. Frühester Beginn 15.30 Uhr. Jeder will einmal nach Hause. Auch Sie.

Verpflegung: Wasser

Bis zu 2 Stunden

Beginn 10.00 Uhr oder noch besser 10.30 Uhr, 15.00 oder 15.30 Uhr. Aus demselben Grund wie oben.

Planen Sie bei dieser Länge eine Pause von 15 Minuten ein. Zum einen brauchen konzentrierte Teilnehmer eine Erholungsphase. Auf der anderen Seite gibt es Teilnehmern, die nicht wissen, warum sie hier sind, die Gelegenheit, zu