

## **Schon wieder im Meeting**

### **Wie viel Besprechung verträgt ein Mensch**

Diese Zeiten durchlebt man immer wieder. Da hetzten die Mitarbeiter von Besprechung zu Besprechung, aus den Besprechungen werden Arbeitsgruppen gebildet, die dann Unterausschüsse mit exakt umrissenen Aufgabengebieten ins Leben rufen. So etwas kennt man eigentlich von der Asterix Lektüre „Die Trabantenstadt“, aber da ist es als Satire gedacht. Aber im Ernst; manchmal kommt man abends an seinen Schreibtisch zurück und fragt sich, was man eigentlich den Tag über gemacht hat. Wenn das über Wochen geht, wird es für das Unternehmen gefährlich, da keine Zeit für die Umsetzung der Ergebnisse von Besprechungen und vor allem für das Tagesgeschäft bleibt.

### **Was sein muss, muss sein**

Besprechungen sind absolut notwendig und unvermeidbar. Wenn man ein Unternehmen entwickeln will, Teamarbeit fördern und Ideen bündeln, kommt man ohne Besprechungen nicht aus. E-Mail, Telefon oder Chat sind hier nur unzureichender Ersatz, sie können nur ergänzend, nicht ersetzend genutzt werden. Vom heutigen Stand des Managementwissens ist eine Besprechung pro Woche angebracht und normal. Alles, was darüber hinaus geht, sollte genau überlegt sein. Besprechungen sollten nicht chaotisch ad hoc durchgeführt werden, sondern als Jahresübersicht mit den Namen der Teilnehmer geplant und genehmigt sein. So sieht man die voraussichtliche Belastung der Mitarbeiter, bevor sie real wird.

### **Regeln für Besprechungen?**

Eine oft als amerikanische Variante bezeichnete Form der Besprechung wird viel zu oft durchgeführt. Man trifft sich, diskutiert entspannt, frei und ohne fixierte Themen miteinander und geht zum Ende mit dem Resultat hinaus, dass man sich mal wieder treffen muss. Diese Variante kostet sehr viel Zeit und bringt wenig Resultate. So gut sie bei Treffen von Informationsnetzwerken ist, so schlecht ist sie bei Meetings, die aktuelle Probleme lösen wollen. Probleme packt

Helmut König, KÖNIGSKONZEPT  
35516 Münzenberg, Mittelstr. 19  
Tel. 0172 9201709, Festnetz 06033 746634  
Fax 0721 151 430 712  
Ust. Identnr. DE 239566670  
[Helmut-koenig@koenigskonzept.de](mailto:Helmut-koenig@koenigskonzept.de)  
[www.koenigskonzept.de](http://www.koenigskonzept.de)



man am besten mit definierten Teilnehmern, mit einer Tagesordnung, mit einer Meeting-Leitung, mit Vereinbarungen und mit einem Protokoll an. Dabei müssen die Vereinbarungen im Protokoll beim nächsten Mal auf Erledigung oder Fortschritt kontrolliert werden. Da Protokolle immer wieder gern mit scheinbar wichtigen Dingen vollgemüllt werden, ist es eine gute Vorgehensweise, einen Punkt, der während der nächsten 2 Sitzungen nicht erledigt worden ist, von der Protokollliste zu streichen. Er scheint dann wohl nicht so wichtig gewesen zu sein.

### **Welcher Teilnehmerkreis ist der richtige**

Für normale Meetings folgen die Teilnehmer den hierarchischen Strukturen eines Unternehmens. Die Abteilung trifft sich untereinander, die Abteilungsleiter, die Werksleiter, Geschäftsstellenleiter usw. Es muss dabei immer die Pflicht zur Beteiligung klar sein, Nichtanwesenheit muss durch eine Vertretung ausgeglichen werden. Es ist absolut uneffektiv, wenn Besprechungen zu einem großen Teil wiederholt werden müssen, weil ein Teilnehmer gefehlt hat. Hier haben viele Teilnehmer Schwierigkeiten, weil sie es nicht schaffen, wirkliche Vertreter ihrer eigenen Position im Unternehmen auszubilden.

Umsetzungsmeetings, bei denen die Entscheidungen klar sind und nur noch die Form der Umsetzung diskutiert wird, können ohne den Leiter der Gruppierung stattfinden. Hier besteht eine gute Gelegenheit, zu zeigen, dass man über die Fähigkeit verfügt, Aufgaben zu delegieren. Delegieren heißt nämlich auch, Entscheidungsfreiraum an Mitarbeiter zu geben.

Arbeitsworkshops, die ein ganz bestimmtes Thema, Ziel oder Projekt zur Aufgabe haben, sind fachlich quer durch die Hierarchien besetzt. Wenn z.B. das Thema Reklamationsmanagement angegangen wird, braucht man nur die Mitarbeiter, die mit diesem Thema zu tun haben. Sie sind normalerweise am besten dazu geeignet, das Problem zu beschreiben und allein oder mit externer Hilfe eine Lösung zu finden.

## **Disziplin und Höflichkeit**

„Pünktlichkeit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr“ ist etwas, was bei Besprechungen immer wieder für Unruhe sorgt. Grundsätzlich ist es unhöflich, Teilnehmer bei einer Sitzung warten zu lassen. Es gibt verschiedene sportliche bis radikale Regeln, um „ewig-zu-spät-kommer“ zur Disziplin aufzurufen

Stufe I: Die Besprechung beginnt pünktlich

Wer zu spät kommt,

Stufe II: zahlt einen Betrag für einen definierten Zweck

Stufe III: führt das Protokoll

Stufe IV: darf beim laufenden Punkt nicht mitdiskutieren

Stufe V: wird beim nächsten Mal nicht mehr eingeladen

Stufe VI: Wenn die Besprechung begonnen hat, wird der Konferenzraum abgeschlossen

Stufe VII: Wenn nicht alle Teilnehmer zu Beginn anwesend sind, wird die Konferenz abgesagt

## **Besprechungsetikette**

Hier folgt man den Grundregeln der Kommunikation. Die Teilnehmer ausreden lassen, warten, bis man an der Reihe ist, sachlich bleiben, andere Meinungen akzeptieren und so fort. Der Leiter der Besprechung, der zu Beginn oder permanent definiert ist, hilft mit seinem organisatorischen Sachverstand, diese Dinge zu regeln. Aber Vorsicht hier bei Preußischer Regelungswut; Regulierung kann auch Kreativität unterdrücken und Kreativität ist das Salz in der Suppe jeder Besprechung.

Vorsicht auch bei Arbeitsüberlastung: Es ist ein beliebtes Spiel, Teilnehmern, die neue Ideen vorbringen, diese Ideen auch zur Erledigung aufzubürden. Dies führt schnell zur Überlastung dieser Mitarbeiter, die beim nächsten Mal lieber den Mund halten, als sich noch mehr Arbeit aufzuladen. So geht dann viel Kreativität verloren.

## Fazit

Ohne Besprechungen wollen und können wir nicht auskommen. Sie fördern unseren Zusammenhalt und fokussieren Ideen und Lösungen für ein Unternehmen. Ein waches Auge und einfache Controlling-Instrumente helfen, Überlastungen und Unsinnigkeiten bei Besprechungen zu erkennen und abzustellen. Es ist dabei wie in den vielen anderen Dingen des täglichen Lebens; gelebte Delegation schafft Freiräume, die man nutzen kann, um seine Ideen voranzutreiben. Wenn man seine Ideen und Lösungen mit den Anregungen anderer zusammen nicht mehr umsetzen könnte, würde das Leben auch ganz schön langweilig. Wer aber überall dabei sein will, ist irgendwann weg vom Fenster, weil er die Realität zu seiner Position und seinem Unternehmen verloren hat.