

Management auf den Punkt gebracht – der praktische Ansatz:

Die Besprechung, im größeren Umfang die Sitzung, ist eines dieser wichtigen Managementwerkzeuge, die schlecht gehandhabt, wirkungslos sind oder sogar Schaden anrichten. Mitarbeiter wie auch Führungskräfte beklagen sich häufig darüber, dass sie zu viel Zeit für Besprechungen und Sitzungen aufwenden (müssen) und dass diese unproduktiv und ineffizient seien. Man könnte fast eine Formel aufstellen: je größer der Betrieb, umso mehr Sitzungen. Was eine gigantische Verschwendung betrieblicher Ressourcen bedeutet.

Der erste Schritt um diese Situation zu verbessern, ist das Streichen von Besprechungen oder Sitzungen. Fragen Sie sich als Chef deshalb immer, ob diese Sitzung wirklich notwendig ist, um das Problem zu lösen, oder ob es andere, effektivere Wege gibt. Wenn eine Besprechung schon notwendig erscheint, dann ist die Vorbereitung und die Nacharbeit erfolgsentscheidend.

Denn die eigentliche Arbeit erfolgt nicht in der Sitzung, sondern davor und danach. Das heißt mit dem Erstellen der Tagesordnung und Umsetzen der Besprechungsergebnisse oder Entscheidungen nach der Sitzung. Auch wenn es den Chef Zeit kostet, die Bespre-

hungen oder höfliche Umgangsformen ausgeschlossen werden, ganz im Gegenteil. Im Vordergrund jedoch muss die Arbeit stehen, die jeder Einzelne in der Besprechung zu leisten hat. Wenn man sich über die Tour de France länger unterhält als über die eigentlichen Besprechungsthemen, dann läuft etwas falsch. Damit wird deutlich, dass für das Ergebnis auch die Besprechungsleitung wesentlich ist.

Es gibt Tagesordnungspunkte, die wiederkehren und jedes Mal besprochen werden, weil sie sich laufend verändern, beispielsweise die Umsatzentwicklung, die Urlaubsplanung oder der Stand der Werbemaßnahmen und die noch durchzuführenden Aktivitäten. Es gibt aber auch Dauerbrenner, die nur deswegen auf jeder Tagesordnung auftauchen, weil man sie nie richtig erledigt hat, wie die Werkstatt-Produktivität oder immer die gleichen Kundenreklamationen. Dies darf man als Chef eines Fahrradladens und Besprechungsleiter auf Dauer nicht akzeptieren, denn das bereitet den eingangs erwähnten Sitzungsfrust und ist ineffizient. Diese Dinge muss man noch einmal aufgreifen und dann endgültig lösen.

Leute mit viel Besprechungserfahrung warten oft geduldig, bis alle Tagesordnungspunkte abgearbeitet, die Teilnehmer schon

In 7 Ausgaben ging es darum, auf einfache Art elementare Führungsgrundsätze darzulegen. Um Managementaufgaben zu erledigen, müssen Chefs und Führungskräfte die richtigen Werkzeuge einsetzen und beherrschen, wenn sie sinnvoll und wirksam sein sollen.

»müde« sind und die Zeit drängt, um dann zum Schluss unter Verschiedenes wichtige Themen nachzuschieben, die noch schnell behandelt oder entschieden werden sollen. Diese Taktik ist unseriös und muss vom Sitzungsleiter erkannt werden. Deshalb sollten diese Themen auf die Tagesordnung der nächsten Besprechung gesetzt werden.

Besprechungsergebnisse taugen als solche nur dann, wenn sie auch realisiert werden. Das heißt, nach jedem Tagesordnungspunkt muss klar sein, wer was bis wann zu tun hat, um die Umsetzung sicherzustellen, und wann ein Vollzugsbericht oder Zwischenbericht erfolgen soll. Aufgabe des Chefs und Besprechungsleiters ist, dafür zu sorgen, dass dies auch im Protokoll steht. Er muss die Maßnahme verfolgen, auf Termin legen, die Wiedervorlage organisieren und bei den zuständigen Mitarbeitern nachfassen. Nur, wenn die Sitzungsteilnehmer wissen, dass das Besprochene nicht vergessen und damit ernst genommen wird, bekommen diese Besprechungen einen Sinn und werden wirksam im Sinne einer Leistungsverbesserung.

Umgekehrt verlaufen Sitzungsergebnisse im Sande, wenn viel Zeit für nichts aufgewendet, wenn viel palavert wurde.

Ergebnisse protokollieren

Ich empfehle, bis auf wenige Ausnahmen, immer ein Besprechungsprotokoll als kurzes Ergebnisprotokoll anzufertigen, zumindest mit den Themen, Beschlüssen, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und

Lakner
Unternehmensberatung AG
wir machen Erfolg!

Besprechungen und Sitzungen

1. Anzahl, Dauer und Teilnehmer aufs Notwendigste reduzieren
2. Vorbereitung und Nacharbeit sind erfolgsentscheidend
3. Keine Besprechung/Sitzung ohne Tagesordnung
4. Kein Tagesordnungspunkt ohne Aktion
5. Protokoll mit Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Terminen
6. Umsetzung organisieren und nachfassen

Terminen. Damit morgen alle noch wissen, was gestern gesagt und beschlossen wurde, damit man als Chef den Kopf wieder frei hat für andere Dinge und damit man das Ganze terminieren und verfolgen kann. Das bringt Wirkung.

Nachfassen und den Fortschritt eines Projektes zu verfolgen, hat nichts mit mangelndem Vertrauen zu tun. Das soll sicherstellen, dass in der Hektik des Tagesgeschäftes, trotz dringender anderer Aufgaben, persönlicher Vorlieben, der Verschiebung von Prioritäten und anderer Einflüsse das Besprechungsergebnis auch umgesetzt wird.

Ein weiteres Werkzeug effektiven Managements ist der schriftliche Bericht in Form eines Protokolls, einer Aktennotiz, einer Mitteilung, eines Geschäftsbriefes. Das muss nicht unbedingt in Papierform sein, es kann auch in elektronischer Form sein. Der Vorteil ist, man komprimiert komplexe Sachverhalte aufs Wesentliche und zwingt sich, nochmal darüber nachzudenken, vor allem, was damit beim Empfänger bewirkt werden soll.

Voraussetzung dafür, dass komprimierte Inhalte in Textform vom Empfänger schnell und richtig verstanden werden, ist Klarheit in der Sprache und auch in der Gliederung. Wenn ich als Chef meine Aktennotiz nach zwei Wochen selbst nicht mehr verstehe, kann ich das von meinem Mitarbeiter auch nicht verlangen.

Stichworte sind oft hilfreich, müssen aber meist durch zusätzliche Wörter begleitet sein, um richtig verstanden zu werden. Fachchinesisch ist ebenso wenig hilfreich wie grafische Darstellungen, die der Angesprochene nicht versteht. Zugegeben, das sind eher Banalitäten, über die man einfach hinweggehen könnte. Aber genau deshalb, weil sie in einem Unternehmen täglich zigfach auftreten, mehrfach verbreitet werden und damit tausendfach Zeit kosten oder Unsinn anrichten können, sollte man als Führungskraft bei sich und den Mitarbeitern darauf achten. Denn Berichte, in welcher Form auch immer, sollen die Kommunikation untereinander erleichtern und nicht erschweren. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:
Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de

Besprechungen gut vorbereiten

chungspunkte zusammenzutragen, die notwendigen Informationen zu beschaffen, die Teilnehmer zu definieren, deren Themenwünsche zu integrieren oder den Sitzungsablauf zu durchdenken, ist diese Zeit gut investiert. Dies gilt umso mehr, je größer der Teilnehmerkreis ist, gilt aber genauso für Besprechungen mit nur wenigen Mitarbeitern. Effektive Besprechungen haben wenige Tagesordnungspunkte und die teilnehmenden Personen sind wirklich notwendig, unabhängig davon, ob es eine Abteilungssitzung, die Sitzung eines bereichsübergreifenden Projektteams oder eine spontane Besprechung zwischen Chef und Mitarbeitern ist.

In der Praxis ist festzustellen, dass Team-Besprechungen häufig aus dem Ruder laufen und ineffizient sind, weil sie schlecht vorbereitet und schlecht geleitet werden. Dasselbe gilt für Ad-hoc-Besprechungen, die vom Chef aus dem Handgelenk heraus improvisiert werden. Und nachher laufen alle wieder auseinander wie die Hühner. Obwohl man für eine solche kleine Besprechung keine offizielle Tagesordnung braucht, muss man sich als Führungskraft zumindest Gedanken machen, wer teilnehmen soll, was das Ziel des Gesprächs ist, wie lange es dauern darf und was nach der Besprechung erreicht sein soll.

Tagesordnung aufstellen

Besprechungen und Sitzungen sind keine Palaverrunden, keine Erholungspausen und gehören nicht in die Kategorie Freizeit oder Vergnügen. Sie haben den Zweck, Resultate zu erzeugen und sind damit seriöse Arbeit. Das heißt nicht, dass zwischenmenschliche Bezie-

● INNOVATION

microSHIFT
www.microshift.biz

We'll be in EuroBike "ZH-112"
Aug. 30 ~ Sep. 2, 2007.

● PERFORMANCE

● TECHNOLOGY