

Hartmut Laufer

Sprint-Meetings statt Marathon- Sitzungen

Besprechungen
effizient organisieren
und leiten



GABAL

Buch Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen

Besprechungen effizient organisieren und leiten

Hartmut Laufer

Gabal, 2009

Rezension

Wer kennt das nicht? Auf dem Schreibtisch türmt sich die Arbeit, aber man kann sich nicht darum kümmern, weil man in irgendeiner langweiligen, völlig überflüssigen Besprechung feststeht. Das nervt und kostet teure Arbeitszeit – die reine Verschwendung. Damit ist jetzt Schluss, verspricht Hartmut Laufer und erklärt, worauf es bei sinnvollen Sitzungen ankommt. Seine Checklisten, Diagramme und Tabellen sind praktisch und hilfreich. So findet man z. B. seitenweise Tipps, wie man Störenfriede angemessen zur Ruhe bringt. Wer bald eine Sitzung leiten muss, wird das Buch dankbar nutzen und dabei in Kauf nehmen, dass es sehr sachlich und alles andere als locker geschrieben ist. Ein tauglicher Ratgeber für alle, die sich in der Rolle des Organisators und Moderators (noch) nicht allzu wohl fühlen, meint *BooksInShort*.

Take-aways

- Schlechte Sitzungen verwirren die Teilnehmer und sind reine Zeit- und Geldverschwendung.
- Als Gesprächsleiter haben Sie es in der Hand, ob ein Meeting erfolgreich wird.
- Ein guter Moderator bereitet sich organisatorisch und inhaltlich gründlich vor, ist mutig und sensibel.
- Er begrüßt alle freundlich, erklärt Probleme, Ziele und Spielregeln, erteilt das Wort, bremst Störenfriede, geht auf die Bedürfnisse der Teilnehmer ein und beendet die Sitzung.
- Bilder sparen Zeit: Mit Beamer, Laptop oder Whiteboard lässt sich Gesagtes schneller und besser vermitteln.
- Brainstorming ist gut geeignet, um Lösungen für einfache Probleme zu finden.
- Bevor Sie ein Problem beurteilen, einigen Sie sich auf Entscheidungskriterien und Bewertungsmaßstäbe.
- Durch abwegige, provokative Vorschläge können Sie Leben in eine Sitzung bringen.
- Umstrittene Punkte gehören ans Ende der Sitzung.
- Ein Protokoll ist unerlässlich, es ist Arbeitsleitfaden und Beweismittel in einem.

Zusammenfassung

Gute Besprechungen sparen Zeit und Geld

Wenn Menschen zusammen arbeiten, müssen sie sich abstimmen. Zum Beispiel in Sitzungen: Man informiert sich gegenseitig, redet miteinander, entwickelt Ideen, löst Probleme, klärt Konflikte und entscheidet gemeinsam. Ob im Verein, in der Partei oder in der Firma: Ohne Besprechungen geht es nicht. In großen Unternehmen finden täglich welche statt. Viele Manager sitzen über die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Meetings. Und das ist teuer. Eine gut organisierte und geleitete Sitzung spart darum Geld. Es lohnt sich, Führungskräfte entsprechend zu schulen.

„Im Zeitaufwand für Besprechungen ist häufig ein beachtliches Rationalisierungspotenzial verborgen.“

Die folgenden Punkte sind für eine erfolgreiche Sitzung unabdingbar:

- Eine Vorbereitungs-Checkliste erinnert daran, rechtzeitig an alles zu denken.
- Ein guter Gesprächsleiter ist die halbe Miete. Manchmal ist eine neutrale Person besser dafür geeignet als der Chef, etwa wenn kontroverse Themen diskutiert

- werden.
- Der Moderator lädt nur so viele Teilnehmer ein wie nötig. Mehr als zehn sind generell zu viel.
- Der Termin ist mit allen Teilnehmern abgestimmt; alle sollen ausreichend Zeit haben.
- In der schriftlichen Einladung steht, wer warum einlädt und wie er zu erreichen ist, wann, wie lange und wo getagt wird, wer dabei ist, wer moderiert und protokolliert. Manchmal ist eine Teilnahmebestätigung nötig.
- Die Themen sind logisch geordnet. Punkte, die Zündstoff bergen, gehören ans Ende. Die Sitzung startet und endet mit einer positiven Angelegenheit.
- Der gewählte Schriftführer hat den Kopf frei und muss nur protokollieren.
- Spätestens alle zwei Stunden gibt es eine Pause.
- Die äußeren Umstände müssen stimmen. Es ist nicht zu heiß oder kalt, die Stühle sind bequem und der Raum ist gut erreichbar.
- Die Sitzordnung ist zweckmäßig und richtet sich danach, ob diskutiert oder präsentiert wird.

Guter Gesprächsleiter, gute Sitzung

Der Moderator lädt in der Regel ein und ist in der Besprechung der Boss. Er ist maßgeblich für den Erfolg der Sitzung verantwortlich. Erfolgreich ist sie, wenn die Teilnehmer in der Sache weitergekommen sind und sich dabei gut fühlen. Das beste Ergebnis bringt nichts, wenn sich einzelne Mitarbeiter als besiegt empfinden.

„Unternehmen sind gut beraten, sämtliche Führungskräfte durch Weiterbildungsmaßnahmen für die Aufgaben des Besprechungsorganisations- und -leiters zu qualifizieren.“

Gespräche gut vorzubereiten und zu leiten, kann jeder lernen. Checklisten und verschiedene Moderationstechniken helfen weiter. Dazu zählen die Auflistung, die Kartenabfrage, das Clustern, die Punktabfrage, der Entscheidungsbaum, der Maßnahmenkatalog und das Zettelprotokoll. Wer mit technischen Hilfsmitteln wie Flipchart, Moderationswand, Overhead-Projektor, Beamer oder Whiteboard arbeitet, ist im Vorteil: Bilder regen zum Denken an, sind eindeutig, helfen dabei, sich zu erinnern und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

„Besprechungen zur Ideenfindung sollten in einer möglichst ungezwungenen Atmosphäre verlaufen.“

Neben Know-how braucht ein guter Moderator Mut und Feingefühl, um Sitzungen immer wieder anders zu gestalten, um sensibel auf die Bedürfnisse der Teilnehmer einzugehen und angemessen zu handeln. Soll das Team Ideen entwickeln, greift er kaum ein. Diskutiert man dagegen unter Zeitnot, ist er strenger. Störenfriede bringt er freundlich, aber bestimmt zur Ruhe.

„Bewusst einen Standpunkt einzunehmen, der im Widerspruch zu den eigenen Erfahrungen und hergebrachten Ansichten steht, kann zu neuen Ideen anregen.“

Ein guter Moderator berücksichtigt folgende Punkte:

- Er bereitet sich inhaltlich sehr gut vor und besorgt das nötige technische Zubehör. Je kontroverser das Thema, desto intensiver die Vorbereitung.
- Ist die Stimmung gut, wird es das Ergebnis wahrscheinlich auch. Deshalb begrüßt er die Teilnehmer freundlich und stellt sie nötigenfalls einander vor. Der Moderator erinnert daran, fair zu sein, und weist darauf hin, was die Sitzung allen gemeinsam bringen soll.
- Eine klare Ansage vermeidet Konflikte. Der Moderator erklärt den Teilnehmern Ziele und Spielregeln.
- Probleme werden offen angesprochen, ebenso die Folgen, die sich daraus ergeben können. Taktisch klug ist es, mit demjenigen Thema zu beginnen, bei dem die wenigsten Kontroversen zu erwarten sind.
- Voreilige Kritik ist tabu. Zuerst darf jeder sagen, was er denkt. Erst dann wird gewertet.
- Bevor es ans Entscheiden geht, einigen sich die Teilnehmer auf Kriterien und Bewertungsmaßstäbe, auf die es dabei ankommen soll.
- Die Sitzung beginnt pünktlich, selbst wenn nicht alle Teilnehmer da sind. Ausnahme: Es handelt sich um eine für die Sitzung besonders wichtige Person.

Ergebnisse immer protokollieren

Das Protokoll ist sozusagen das Schwert des Gesprächsleiters. Damit kann er das Besprochene umsetzen. Es gibt Wort-, Verlaufs- und Ergebnisprotokolle. Im Unternehmensalltag reicht oft ein eines der letzten Kategorie. Sie dokumentieren, was abgemacht wurde, informieren Leute, die nicht dabei waren, und sind der Arbeitseifaden für die Zeit nach der Sitzung. Lassen Sie den Schriftführer das Protokoll noch während der Sitzung schreiben und es anschließend von den Anwesenden absegnen. Das ist verbindlich. Jeder muss zu seinem Wort stehen und Zugesagtes umsetzen. Was in der Sitzung wegen mangelnder Zeit nicht behandelt wurde, landet auf einer Vorratsliste. So weiß jeder: Mein Anliegen ist wichtig und kommt das nächste Mal dran.

Probleme systematisch und gemeinsam lösen

Oft geht es bei Firmensitzungen um Kompetenzfragen und Verteilungskämpfe. In welcher Abteilung wird wie viel Geld eingesetzt, wer ist für die geplante Verbesserung des Vertriebssystems verantwortlich? Jeder Mitarbeiter hat seine eigenen Vorstellungen davon, was richtig und was falsch ist. Das führt mitunter zu hitzigen Diskussionen. Zu inhaltlichen Problemen kommen zwischenmenschliche noch dazu.

„Instinktiv entscheiden wir meist so, wie es unseren positiven Erfahrungen entspricht, und lehnen neue – und damit risikobehaftete – Möglichkeiten eher ab.“

Gehen Sie bei der Problemlösung systematisch vor:

1. Das Problem wird analysiert.
2. Es werden Lösungsvorschläge gesammelt.
3. Die verschiedenen Alternativen werden bewertet.

4. Man entscheidet sich für eine.
5. Die nötigen Maßnahmen werden geplant.

„Auch in einer reinen Sachbesprechung erfährt man – die nötige Sensibilität vorausgesetzt – stets etwas über das Gruppenklima sowie die Befindlichkeiten einzelner Mitarbeiter.“

Sind die Teilnehmer nicht kreativ, liefern sie keine Ideen? Dann sind sie vielleicht gehemmt, weil sie das Problem nicht klar erkennen. Oder passiv, weil es sie nicht interessiert. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dagegen anzugehen:

- Das Problem oder die Probleme werden an der Moderationswand in ein Textfeld geschrieben. Das ist der Startpunkt beim **Mindmapping**. Die Ideen fügen sich wie die Äste eines Baumes an dieses Feld an. Wird es zu unübersichtlich, können spezielle Computerprogramme und ein Beamer hilfreich sein.
- Mit der **morphologischen Technik** sind sehr komplexe Probleme lösbar. Dazu werden sie in Elemente, die beeinflussbar sind, aufgeteilt. Die Mitarbeiter suchen z. B. in kleineren Gruppen unabhängig voneinander nach Teillösungen. Die werden danach miteinander kombiniert und im so genannten morphologischen Kasten dargestellt.
- **Brainstorming** überwindet Denkblockaden und löst einfache Probleme. Bei dieser am häufigsten angewendeten Kreativitätstechnik sollen die Teilnehmer spontan sagen, was ihnen als Lösung einfällt, und sich gegenseitig dazu anregen, bereits gemachte Vorschläge weiterzuspinnen. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Kollegen die Besprechung als angenehm empfinden und dass keiner wegen seiner ausgefallenen Ideen ausgelacht wird.
- Ist die Sitzung interessant, machen die Mitarbeiter auch mit. Machen Sie jedem klar, inwiefern ihn das Problem betrifft. Mit völlig **abwegigen Vorschlägen** können Sie provozieren und Schwung in die Sitzung bringen. Sprechen Sie einzelne Personen direkt an und fördern Sie sie auf, bewusst einen anderen Standpunkt einzunehmen.

Gemeinsam schnell entscheiden

Oft fällt es Menschen schwer, sich zu entscheiden. Was ist richtig, was falsch? Darauf gibt es nicht immer eine eindeutige Antwort. Wir entscheiden nie rein rational. Immer spielen Gefühle eine Rolle, oft unbewusst. In Sitzungen fällt es den Teilnehmern häufig alles andere als leicht, schnell zu entscheiden. Jeder bewertet die Dinge anders und ist beleidigt oder verletzt, wenn sein Lösungsvorschlag nicht angenommen wird. Dabei ist es wichtig, dass möglichst alle oder zumindest viele hinter einer getroffenen Entscheidung stehen, sonst ist sie später nur schwer zu realisieren. Der Gesprächsleiter muss deshalb dafür sorgen, dass Entscheidungskriterien festgelegt, geordnet und bemessen werden, Kriterien gewichtet und bewertet und Alternativen geprüft. Im Einzelnen:

- Die Teilnehmer beginnen mit einer **Einigung auf Kriterien**, die ihnen wichtig sind, um das Problem zu lösen. Es dürfen nicht zu viele sein, sondern eben genau die richtigen. Soll z. B. ein neuer Firmenwagen her, kommt es auf Kosten, Fahrwerk, Messwerte und Karosserie an. Die gewählten Entscheidungskriterien werden grafisch dargestellt, etwa in einem Gliederungsbaum oder in einer Tabelle.
- Dann folgt die **Gewichtung der Kriterien**, und zwar so, dass sie in der Summe 100 Punkte oder 100 % ergibt. Die jeweilige Punktzahl steht dafür, wie wichtig ein Kriterium ist. Wenn das Auto also vor allem billig sein soll, bekommt das Kriterium Preis z. B. 30 Punkte von der Gruppe.
- Um vergleichen zu können, werden die Entscheidungskriterien bewertet und bildlich dargestellt. Was nützen sie, um das Problem zu lösen? Geht es um risikoreiche Entscheidungen, will die Firma z. B. eine neue Fabrik bauen, sollte sie darüber hinaus berechnen, wie wahrscheinlich es ist, dass bestimmte Situationen eintreten. Dafür gibt es verschiedene mathematische Verfahren der **Risikoanalyse**. Ein Entscheidungsbaum etwa stellt die Chancen und Risiken übersichtlich dar.
- Bei der **Nutzwertermittlung** geht es nicht um negative Annahmen wie bei der Risikoanalyse, sondern um die positiven Aspekte. Sie wird häufig genutzt, um Geldbudgets zwischen Abteilungen aufzuteilen. Dort, wo das Geld mehr Nutzen bringt, sollte es auch investiert werden. Mit einer Pro-und-Kontra-Liste, einem vollständigen Paarvergleich oder einer Plus-Minus-Bewertung wird der Nutzwert ermittelt.

Chef und Team in der Sitzung

Wenn mehrere Mitarbeiter und der Chef schon mal an einem Tisch sitzen, gilt es diese Gelegenheit zu nutzen. Informieren Sie sich gegenseitig und suchen Sie Entscheidungen. Orientieren Sie Ihre Mitarbeiter, was außerhalb des Teams im Unternehmen gerade passiert, und machen Sie sich umgekehrt ein Bild davon, was Ihr Team bewegt und wie die Stimmung ist. Eine gemeinsame Entscheidung dauert länger, als wenn der Chef allein die Marschrichtung vorgibt, sie hat aber den Vorteil, dass alle dahinter stehen. Jeder Vorgesetzte muss selbst wissen, was ihm wichtiger ist: schnelle, eindeutige Entscheidungen oder ein besseres Ergebnis und ein motiviertes Team.

Über den Autor

Hartmut Laufer leitet das Mensor Institut für Managemententwicklung in Berlin. Er trainiert Führungskräfte und lehrt an Fachhochschulen.