

Vorwort

Je höher die Position, umso mehr Zeit wird durch Besprechungen beansprucht: Besprechungen sind ein Ort von Führung; in ihnen zeigt sich die Führungskultur eines Unternehmens.

Haben Sie einmal errechnet, was eine Ihrer Besprechungen kostet? Rechnet sie sich? Würde ein Kunde oder würden Sie für den Wert dieser Besprechungen bar bezahlen? Was geschieht, wenn ein bestimmtes Routine-Meeting nicht mehr stattfindet?

Wird in Ihrem Unternehmen von »Sitzungen« gesprochen? Vorsicht: Woher kommt dieser Begriff? Weil die Teilnehmer sitzen, etwas aussitzen...? Wie wäre es mit »Beratung«? Am Lindauer Rathaus ist zu lesen: »Beim Rat weil. Zur Tat eil.«

Außerdem: Gibt es am Ende von Beratungen nicht häufig »diffusion of responsibility«? Warum werden von den eigentlich Verantwortlichen mitunter keine Einzelentscheidungen gefällt, auf die in Organisationen sehnlich gewartet wird?

Wenn schon eine Besprechung notwendig ist: Was wird die Konsequenz, die Entscheidung sein, in der sich Denken und Handeln vereinen?

Hier exemplarische Fragen aus der Praxis, auf die Sie in diesem Buch Antworten erhalten:

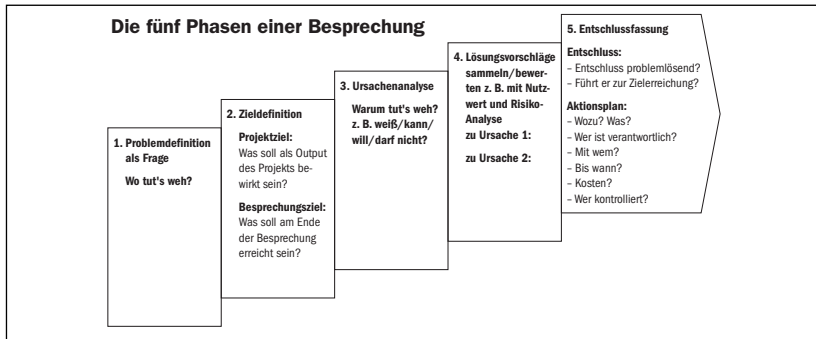
- Wie reduziere ich die Zeit für Meetings um mindestens 30 %?
- Wie bringe ich als Moderator die Beratung in der vereinbarten Zeit zum Ergebnis?
- Wie erreiche ich, dass das Protokoll am Besprechungsende abgestimmt und unterschrieben »steht« und jeder Teilnehmer es mitnimmt?
- In welche fünf Phasen gliedere ich eine Besprechung – auch bei Kunden?
- Wie reduziere ich den »Quassel-Index« und wie erhöhe ich den »Zivilisationsfaktor«, indem ich die Unterbrechungen verringere?
- Wie führe ich eine Besprechung so, dass sie zum Modell des gewünschten Führungsverhaltens wird?

Falsch konzipierte Besprechungen sind wie Baggern: Zuerst leistet man tiefschürfende Arbeit, dann wird alles gekippt. Solche Besprechungen sind fruchtlos!

Wertschöpfende Besprechungen dagegen sind sorgfältig organisierte Kommunikations-Veranstaltungen zum verantwortlichen Beantworten

präziser, konkreter Fragen zum Erreichen messbarer Besprechungs- und Projektziele.

Wertschöpfende Besprechungen schließen ab mit einer abgestimmten Entscheidung und einem Aktionsplan.



Ich danke den Teilnehmern an den Seminaren »Konflikt-Management in Besprechungen, Gesprächen und Verhandlungen«. Durch ihre bohrenden, präzisen und sehr konkret an ihrer täglichen Praxis orientierten Fragen haben sie entscheidend zum Entwickeln zeitgemäßer Besprechungsmethodik beigetragen.

In diesem Buch wird vermittelt, wie wirklich zwingend erforderliche Beratungen zeit-, energie- und kostensparender gestaltet werden – wie dieses Beispiel zeigt: »Bin nach dem Seminar direkt zu einem internationalen Meeting nach Malaysia geflogen und habe dort die Besprechungen nach den fünf Phasen geleitet. Es dauerte einige Zeit, bis wir die Problemdefinition und die Zielformulierung ausgearbeitet hatten. Aber danach ging es richtig flott voran. Das Ergebnis war, dass wir am Donnerstag Abend schon fertig waren. Anstatt den Freitag noch in der Firma zu verbringen, habe ich die Teilnehmer zu einer Penang-Inseltour eingeladen, was auch super ankam. Ich glaube, wir sind nach einem Meeting noch nie so relaxt nach Hause geflogen. Im Nachhinein betrachtet, habe ich am Ende des Seminars die Einsparung für die Firma viel zu niedrig angesetzt.« (Arnold Brugger, Aesculap AG, Tuttlingen)

Ihnen, den Lesern dieses Buches, wünsche ich ähnliche Erfolgserlebnisse!

Rainer W. Stroebe

Wörthsee, im März 2011