

## Konferenzen ja – aber wie?

# Zeitkiller für Vertriebsleiter: das Besprechungs-Unwesen

von Dr. Dieter Hohl

**„Eine Konferenz ist eine Sitzung, bei der viele hineingehen und wenig herauskommt“ (Werner Fink) – durch das Besprechungs-Unwesen wird in vielen Unternehmen wertvolle Zeit verplempert. Konferenzen und Meetings werden von den Teilnehmern zumeist als ineffizient bezeichnet: Das Problem: Im Zeitalter des Projektmanagements und der Selbstorganisation gewinnen Besprechungen an Bedeutung.**

Erwin Samuel, Vertriebsleiter einer Finanzdienstleistungsgesellschaft (Name geändert), ist darauf angewiesen, die Aktivitäten seiner Vertriebsmannschaft detailliert zu koordinieren. Deswegen hat er eine wöchentliche Konferenz angesetzt, in der er und seine Mitarbeiter Rückschau halten, die Termine für die nächste Woche festlegen und Verbesserungsvorschläge diskutieren. Eine ambitionierte Agenda – leider muss er feststellen: Ein Meeting in den Sand zu setzen, gehört wohl zu seinen leichtesten Aufgaben. Regelmäßig muss er sich Beschwerden anhören wie: „Wir verschwenden nur Zeit, die uns draußen im Kundengespräch fehlt“, „Der Müller mit seinen ewigen Vorträgen zur Lage der Nation bringt jede Besprechung zum Bersten“ und „Diese Meetings bringen gar nichts!“ Diese Erfahrung machen viele Führungskräfte – eine fatale Entwicklung, durch die Ressourcen verschleudert werden: finanzielle, menschliche und vor allem zeitliche.

Kein Wunder: Wenn nur wenige Meetingteilnehmer wissen, worum es überhaupt geht, dem ein oder anderen sich gar die Einsicht verschließt, warum er in der Runde sitzt, und einzelne Teilnehmer ihre Hahnenkämpfe austragen, hat das sprichwörtliche „Besprechungs-Unwesen“ ein neues Opfer gefunden. Was kann Erwin Samuel tun, damit die von ihm geleiteten Meetings nicht als lästige Pflichtübung disqualifiziert werden?

### Vor dem Meeting

Ob ein Meeting effektiv abläuft, hängt ganz entscheidend von der detaillierten Vorbereitung ab. Das bedeutet: Samuel muss die Mitarbeiter aus ihrer Konsumhaltung herausreißen – durch detaillierte Vorbereitung, stringente Durchführung und zielorientierte Nachbereitung. Der Meeting-Übersättigung seiner Verkäufer wirkt Erwin Samuel entgegen, indem er sich die Frage stellt, ob ein Meeting überhaupt die angemessene Veranstaltungsform ist:

- Muss zur Klärung einer Detailfrage eine Sitzung einberufen werden?
- Macht der traditionelle wöchentliche Treff, in dem die Aktivitäten der Woche festgelegt werden, Sinn – kennt nicht ohnehin jeder seine Aufgaben?
- Können einige Tagungsordnungspunkte nicht schriftlich kommuniziert werden, weil es lediglich um den freien Informationsfluss geht?

Zudem kann Samuel die – konstruktive – Meetingkritik seiner Mitarbeiter aufgreifen und überlegen, welche Maßnahmen er dagegen ergreift. Stecken in der Kritik vielleicht Anregungen, deren Berücksichtigung von Vorteil ist? Schließlich nutzt es nichts, eine genau strukturierte Besprechung durchzuführen, wenn die Mitarbeiter nicht mitziehen, ja das Meeting geradezu sabotieren. Samuel berichtet: „Ein Mitarbeiter hatte immer wieder den Einwand erhoben, einige Kollegen würden durch ihre langatmigen Vorträge zwar viele Infos überbringen, aber es sei auch viel heiße Luft dabei.“ Darum hat Samuel die Redezeit begrenzt. Folge: Die meisten Mitarbeiter kommen in ihren Redebeiträgen nun schneller zum Wesentlichen und bereiten sich auf das Meeting vor.

- **Praxis-Tipp:** Seien Sie offen für konstruktive Verbesserungsvorschläge Ihrer Mitarbeiter – sie werden es Ihnen mit Engagement und aktiver Teilnahme danken.

### **Einladung mit Auftragsvergabe**

Sobald sich Samuel über die Inhalte und die Namen der Teilnehmer im Klaren ist, lädt er zum Treffen ein. Der Einladung fügt er eine Agenda bei, am wichtigsten dabei: Er formuliert seine Erwartungen, die er an das Meeting stellt, und fordert die Verkäufer auf, sich genau vorzubereiten. Dazu führt er neben den Tagungsordnungspunkten die Namen der Mitarbeiter auf, von denen er ein Statement, eine Einschätzung oder einen konstruktiven Vorschlag wünscht. So nimmt er sie in die Pflicht, macht aus konsumierenden Zuhörern aktive Gestalter und gibt der Veranstaltung einen festen Rahmen. Ein Beispiel:

„Tagungsordnungspunkt ‚Bericht‘: Herr Schmidt berichtet über seine im Berichtszeitraum erzielten Ergebnisse, Dauer: nicht mehr als 2 Minuten“ – die Einladung wird so zur Auftragsvergabe.

Zugleich konkretisiert der Vertriebsleiter das Ziel der jeweiligen Tagungsordnungspunkte: Während bei dem einen der Informationsaustausch und die Abstimmung untereinander im Mittelpunkt steht, ist es bei dem anderen die freie Diskussion, beim dritten die Erarbeitung eines gemeinsamen Lösungsansatzes. Des Weiteren öffnet er für die Sitzung insgesamt und die einzelnen Punkte der Agenda Zeitfenster und plant stets einen Zeitpuffer für Unvorhergesehenes ein. So verhindert er, dass Zeitdruck entsteht.

Die Auswahl des angemessenen Veranstaltungsortes, der Medien und Meetingunterlagen, die benötigt werden, gehört zu den selbstverständlichen „Kleinigkeiten“ der Vorbereitung – an deren Vernachlässigung die effektive Durchführung der Besprechung gleichwohl oft scheitert. Hinzu kommt: Samuel hat einige „Konferenzspielregeln“ festgelegt – dazu gehören Aspekte wie „Vermeiden persönlicher Angriffe“ und „dem jeweiligen Redner genau zuhören“. Ein Raster verbindlicher Verhaltensregeln motiviert die Teilnehmer, von Abschweifungen abzusehen, zumal ein Gruppendruck erzeugt wird: Wenn ein Mitarbeiter wiederholt polemisiert, abschweift oder unterbricht, kann er von den Kollegen unter Berufung auf die Spielregeln zur Ordnung gerufen werden.

Wenn der Vertriebsleiter dann noch dafür sorgt, dass ein Ergebnisprotokoll erstellt wird, in dem festgehalten ist, wer bis wann welche Aufgabe zu erfüllen hat, und so zugleich einen Aktionsplan und eine Grundlage schafft, mit der gecheckt werden kann, ob jeder seine Hausaufgaben erledigt hat, steht dem effektiven Ablauf des Meetings kaum mehr etwas im Wege.

- **Praxis-Tipp:** Benennen Sie ein konkretes Konferenzziel, legen Sie die Tagesordnung fest, wählen Sie die Teilnehmer aus und verschicken Sie Einladungen mit konkreten Aufgabenbeschreibungen.

### **Meisterlich moderieren**

Erwin Samuel hat nicht nur die Vorbereitung der Meetings professionalisiert – er hat auch Veränderungen an seinem Selbstverständnis vorgenommen. Er sieht sich nicht als „Leiter“, sondern eher als Moderator der Besprechungen. Deswegen hat er sich mit dem Instrumentarium vertraut gemacht, die die Moderationstechnik zur Verfügung stellt. Mit deren Hilfe kann er das Ziel verfolgen, seine Mitarbeiter auf ein Problem hinzuweisen und erste Anstöße zur Problemlösung zu geben, die von den Verkäufern eigenständig und selbstverantwortlich weiterverfolgt und realisiert werden sollen. Samuel selbst stellt in den Meetings seine persönlichen Meinungen und Ziele hintan stellt und tritt als moderierender Begleiter des Arbeitsprozesses auf, der in der Gruppe abläuft. Als Moderator mischt er sich in die fachliche und inhaltliche Diskussion nicht ein, er macht sich nicht zum „Besitzer“ des Problems. Dabei nutzt er folgende Techniken:

- Visualisierungstechniken, um Teilnehmerbeiträge optisch festzuhalten, zum Beispiel auf Pinnwand oder Flipchart,
- moderierte Diskussion, in der er die verschiedenen Fragetechniken einsetzt und die Antworten sinnvoll sammelt und strukturiert durch
  - das Karten-Antwort-Verfahren: die Teilnehmer schreiben ihre Antworten auf Karten; der Moderator notiert sie auf den Visualisierungsmedien
  - die Zurufabfrage: die Teilnehmer rufen ihre Ideen dem Moderator zu, der sie wiederum notiert,
- Kreativitätstechniken (Brainstorming, Brainwriting etc.) und
- Verfahren, um Entscheidungen zu treffen, so etwa das Gewichtungsverfahren, in dem die Teilnehmer die gesammelten Ideen bewerten.

**Praxis-Tipp:** Sie als Moderator greifen vor allem bei Konfliktsituationen und Störungen in das Meetinggespräch ein – setzen Sie die Diskussion wieder auf das sachlich-produktive Gleis.

### **Kontraproduktives Verhalten unterbinden**

In den meisten Meetings sind Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen versammelt – in Samuels Meetings etwa Innendienstler und Außendienstler. So treffen vollkommen unterschiedliche Sichtweisen aufeinander. Ihm kommt die Aufgabe zu, die verschiedenen Blickwinkel auf ein Thema und ein Ziel zu fokussieren – und ansonsten das Meeting zu strukturieren und zu lenken, eben zu moderieren. Erwin Samuel hat es zudem mit ganz verschiedenen „Meeting-Mentalitäten“ zu tun: Wenn sich die eine Mitarbeiterin darin gefällt, permanent mehr oder weniger sinnvolle Fragen zu stellen, der andere grundsätzlich erst einmal alles ablehnt, der dritte sich selbst gerne reden hört und sich nicht an die vereinbarte Redezeit hält, sollte er für jede dieser kontraproduktiven Verhaltensweisen die richtige Antwort im Köcher haben:

- Der Streitsüchtige liebt den Konflikt geradezu. Kritische Anmerkungen treiben den Diskussionsprozess zwar oft voran – manchmal jedoch wirken sie kontraproduktiv, besonders wenn der Mitarbeiter grundsätzlich jedem Vorschlag von vornherein ablehnend gegenübersteht.

Reaktion: Der Vertriebsleiter bleibt ruhig und sachlich und holt den Streitsüchtigen wieder ins Boot, indem er ihn darauf hinweist, dass der von ihm angesprochene Punkt durchaus zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert werden kann – nicht aber in diesem Meeting.

- Der Alleswisser produziert permanent Theorien und stellt sein Wissen gerne in den Vordergrund. Oft spricht er „von oben herab“, wird gerne philosophisch-abstrakt und verknüpft ein konkretes Thema mit der Darstellung der allgemeinen Weltlage. Er glaubt, auf alles die einzig richtige Antwort parat zu haben. Reaktion: Samuel fordert ihn auf, seine Theorien zu begründen. Entlarven sie sich als Luftblase, ist der Alleswisser in seine Schranken verwiesen. Mit Hilfe der Fragetechnik veranlasst er ihn zu konkreten Äußerungen: „Sie haben Recht, aber was bedeutet das genau für unser Thema?“
- Der Fragensteller stellt eine Frage nach der anderen – wobei sie das Gespräch nicht immer voranbringen. Reaktion: Der Moderator findet die Motivation für die andauernde Fragerei heraus. Er gibt die konstruktiven Fragen in das Plenum ein und unterbindet die kontraproduktiven, indem er den Mitarbeiter auffordert, Antwortvorschläge zu unterbreiten – dieser muss nun Farbe bekennen!
- Der Unmotivierte folgt dem Gespräch lustlos, als ob ihn all dies nichts angehe. Reaktion: Der Vertriebsleiter stellt ihm konkrete Fragen, die seinen Aufgabenbereich betreffen und ihn zu konkreten Antworten veranlassen. Für das nächste Meeting stellt Samuel ihm eine Aufgabe.

- Der Ängstliche traut sich nicht, sich zu äußern, und befürchtet, seine Redebeiträge würden ohnehin niemanden interessieren. Reaktion: Wenn der Schüchterne sich doch einmal äußert, unterstützt ihn durch dezentes Lob. Er spricht ihn direkt an, stellt ihm leichte Fragen und stärkt so Schritt für Schritt sein Selbstvertrauen.
- Der Redselige hört, einmal ins Reden gekommen, nicht mehr auf – trotz der vereinbarten Redezeit. Reaktion: Der Vertriebsleiter unterbricht ihn höflich, fordert ihn auf, bei der Sache zu bleiben und sich kurz zu fassen. Er arbeitet mit geschlossenen Fragen, um ihn zum Kern der Sache zu führen.

**Praxis-Tipp:** Entscheidend ist, dass Sie die kontraproduktive Verhaltensweise sofort ansprechen und auf sie reagieren. Das gilt zum Beispiel für Konflikte im Meetingteam oder dann, wenn sich die Diskussion im Kreis dreht und der rote Faden verloren zu gehen droht. Resümieren Sie den Stand der Dinge und schlagen Sie einen Neubeginn vor.