

## **Aufwand und Nutzen von Besprechungen (Teil 1)**

### **Kostenfaktor und Rationalisierungspotenzial**

Besprechungen tragen maßgeblich zum Zeitmangel der Führungskräfte bei. In den letzten Jahren sind im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen wie dem „Lean Management“ in vielen Unternehmen ganze Führungsebenen eingespart worden. Die Mitarbeiterzahlen je Führungskraft haben sich dadurch mancherorts drastisch erhöht. Die Vorgesetzten können sich demzufolge den einzelnen Mitarbeitern entsprechend weniger intensiv widmen und haben oft zu wenig Zeit für ihre eigentlichen Führungsaufgaben. Umso mehr fehlen ihnen die vielen Stunden, die sie in allen möglichen Besprechungen zubringen.

**Beobachtungen haben ergeben, dass manche Führungskräfte mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Besprechungen zubringen.**

Verschärfend kommt hinzu, dass die Besprechungszeit oftmals nicht hinreichend effizient genutzt wird. Bei einer Befragung von 850 Managern durch das Strategieforum in Hannover erklärte die Hälfte von ihnen, dass sie bei Besprechungen oft konkrete Zielsetzungen und Ergebnisse vermissen. 76 Prozent von ihnen bemängelten das schlechte Verhältnis von Zeitaufwand und Nutzen und sogar 81 Prozent die unprofessionelle Organisation und Gesprächsleitung. Ähnliche Ergebnisse erbrachte eine Studie der Minolta GmbH, bei der Beschäftigte aus 124 Unternehmen interviewt wurden.

Betriebswirtschaftlich betrachtet, stellen Besprechungen für die Unternehmen einen nicht unerheblichen Kostenfaktor dar. Die folgende einfache Modellrechnung mag dies veranschaulichen.

*Annahmen:*

*Teilnehmerart = Beschäftigte der mittleren und gehobenen Führungsebenen,*

*Teilnehmerzahl = 10,*

*durchschnittliche Gehaltskosten einschließlich Gehaltsnebenkosten = 60 € je Stunde und Teilnehmer,*

*Besprechungsdauer = 3 Stunden.*

Kostenart	Betrag
Gehaltskosten der Teilnehmer	60 €/Std.
Besprechungsorganisation und -logistik, Vor- und Nachbereitung d. Teilnehmer, Ausfall von Regelleistungen (Erfahrungswert = 100 % der Teilnahmekosten)	60 €/Std.
Besprechungskosten je Stunde = 120 €/Std. x 10 Teilnehmer	1.200 €
Besprechungskosten insgesamt = 1.200 €/Std. x 3 Std.	<b>3.600 €</b>

Ließe sich demnach die Dauer allein dieser einen Besprechung auch nur um eine halbe Stunde verkürzen, brächte das dem Unternehmen eine Kostenersparnis von 600 Euro. Es würden insgesamt fünf Arbeitsstunden eingespart werden, die anderen Führungsaufgaben zugute kämen. Abgesehen davon, dass die Teilnehmer für den zügigeren und zielstrebigeren Ablauf sicher dankbar wären.

Diese halbe Stunde ließe sich oft schon dadurch gewinnen, dass einfache, aber dennoch zeitraubenden organisatorischen Mängel vermieden werden, indem es beispielsweise nicht dazu kommt, dass

- noch fehlende Stühle herbeigeschafft werden müssen,
- der Beamer nicht richtig angeschlossen wurde,
- das Flipchart-Papier nicht ausreicht,
- die Filzschreiber des Moderationskoffers ausgetrocknet sind,
- verspätete Teilnehmer oder belanglose Plaudereien den Beginn verzögern,
- Besprechungspausen hemmungslos überzogen werden.

Manches davon ließe sich schon durch eine simple Vorbereitungs-Checkliste verhindern. Aber auch der Besprechungsprozess selbst lässt sich oft durch bewährte Methoden oder Hilfsmittel straffen. Beispielsweise

- kann durch eine teilnehmerorientierte Besprechungsleitung ein positives Arbeitsklima geschaffen und Konflikten vorgebeugt werden,
- können klare Zielvorgaben helfen, Themenabweichungen zu vermeiden,
- sparen ein vorher abgesteckter Zeitrahmen und dessen strikte Einhaltung wertvolle Besprechungszeit,
- beschleunigt eine folgerichtige Besprechungsstruktur den Gesamtprozess,
- werden durch zweckmäßige Verfahrensregelungen hinderliche Ablaufstörungen vermieden,
- ermöglichen Visualisierungs- und Moderationstechniken schnellere Meinungsbildungen und aktivieren die Teilnehmer und
- kann eine offene, nachvollziehbare Protokollierung zeitraubenden Wiederholungen vorbeugen und die Teilnehmer zielbewusster machen.

Während in den meisten Unternehmen permanent intensive Überlegungen angestellt werden, auf welche Weise sich die Kosten weiter senken lassen – wobei meist die Personalkosten unter die Lupe genommen werden –, wird dem Besprechungsaufwand unverständlicherweise vielerorts wenig Beachtung geschenkt. Bedenkt man, dass in einem größeren Unternehmen nahezu ständig irgendwo irgendwelche Besprechungen stattfinden, kann man sich vorstellen, zu welchem jährlichen Kostenfaktor sich die Besprechungszeiten summieren können. Nur wird dieser Posten in keiner Bilanz ausgewiesen.

---

**Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass im Zeitaufwand für Besprechungen häufig ein beachtliches Rationalisierungspotenzial verborgen ist.**

*Auszug aus*

*Hartmut Laufer: **Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen** (Besprechungen effizient organisieren und leiten)*

*GABAL Verlag (2009), ISBN 978-3-89749-922-5*

**Wird fortgesetzt**