

# Die 7 Gänge jeder Besprechung



Jedes festliche, mehrgängige Essen ist eine Inszenierung, die einem vorgegebenen Ablauf folgt, damit die Speisen den Magen nicht überfordern und bekömmlich sind. Die Suppe bereitet uns auf das Mahl vor und macht Appetit. Die Hauptspeise sättigt uns. Die Nachspeise schließt und beendet das Mahl. So ähnlich ist es auch bei Besprechungen: Nur die richtige Reihenfolge der Themen macht möglich, dass die Inhalte den Teilnehmenden schmecken. Besprechungen, in denen die Themen nicht in einer logischen Abfolge bearbeitet werden, führen zu Konflikten, Missverständnissen und Orientierungslosigkeit.

Als Führungskraft kommen Sie beim Moderieren von Besprechungen durch eine klare Strukturierung des Gesprächs mit weniger Aufwand schneller zum Ziel. Nicht jedes Thema in jeder Besprechung braucht alle 7 Gänge, doch Sie sollten bei jedem Thema prüfen, welche Gänge schmackhaft wären.

## 1. Gang – Anlass und Ziel beschreiben

Der Anlass, ein bestimmtes Thema zu besprechen, kann sehr unterschiedlicher Art sein: ein Vorfall, eine gesetzliche Bestimmung, eine Frist, eine Absicht oder auch ein Wunsch. Nicht immer ist der Anlass das Ziel. Vielleicht ist der Anlass der Besprechung das neue Büro für das Team. Das Ziel könnte sein, eine neue Verteilung der Arbeitsplätze festzulegen. Nennen Sie Anlass und Ziel bei jedem Thema, dann wird die Aufmerksamkeit und die Beteiligung hoch bleiben.

## 2. Gang – Information geben

Der Erfolg aller weiteren Schritte hängt davon ab, dass alle TeilnehmerInnen einen annähernd ähnlichen Informationsstand haben. Falls nicht klar ist, wer bereits über welche Informationen verfügt, braucht es auch noch eine Nachfrage, Umfrage oder Erhebung des Informationsstandes. Eine oder mehrere Personen fassen in dieser Phase die wichtigsten Informationen kurz, prägnant und für die TeilnehmerInnen passend zusammen. Dieser Schritt dient nicht zur Profilierung der Sprecher, sondern der Vermeidung späterer Nachfragen und Unterbrechungen.

## 3. Gang – Das Problem erörtern

Spätestens jetzt ist es Aufgabe der Führungskraft, die TeilnehmerInnen gekonnt im Zaum zu halten. Wir sind bei der zweiten Vorspeise und noch nicht beim ersten Hauptgang. Wir Menschen tendieren dazu, alle gerne Probleme schnell zu lösen, auch wenn wir sie noch gar nicht verstanden haben, und das ist wenig hilfreich. Unterstützen Sie die TeilnehmerInnen

daher, ein gemeinsames Verständnis davon zu bekommen, was das Problem ist. Falls es kein Problem gibt, dann können Sie dieses Mahl gleich nach der ersten Vorspeise beenden.

#### **4. Gang – Lösungsideen sammeln**

Jetzt dürfen Sie die Zügel etwas lockerlassen und den Menschen die Gelegenheit geben, ihre Kreativität spielen zu lassen. Passen Sie nur auf, dass nicht gleich Positionen entstehen, die in kämpferischer Manier verteidigt werden. Lösungsvorschläge sind so unterschiedlich wie Lieblings Speisen. Sie als leitende Person wollen möglichst viele unterschiedliche Arten von Lösungen, damit sie letztlich die erfolgversprechendste auswählen können.

#### **5. Gang – Vor- und Nachteile der Lösungsideen zusammenstellen**

Der zweite Hauptgang ist in vielen Besprechungen der schwierigste. Alle sind schon satt und wollen endlich das heißersehnte Mousse-au-Chocolat probieren, aber noch ist es nicht so weit. Für die meisten Probleme, zu deren Lösung wir in Besprechungen zusammenkommen, gibt es nicht die eine ideale Lösung. Alle Lösungen von komplexen Problemen haben auch Nachteile. Daher ist es für eine nachhaltige Entscheidung wichtig zu wissen, was Vor- und Nachteile sind.

#### **6. Gang – Für Lösungsideen argumentieren**

Erst nach all diesen Schritten sollten Sie den TeilnehmerInnen die Möglichkeit geben, Position zu beziehen. Am besten, indem jede anwesende Person sagt, warum sie für welche Lösung ist. Die Argumentation bringt auch die Emotion ins Spiel. Es wird sichtbar, wer aus welchen Motiven handelt oder welche Interessen vertritt.

#### **7. Gang – Für eine Lösung oder weitere Vorgangsweise entscheiden**

Sie haben das Problem gemeinsam durchgekaut und können nun mit gutem Gewissen zum krönenden, süßen Abschluss schreiten: die Entscheidung. In manchen Situationen werden Sie sich als Führungskraft die Entscheidung vorbehalten, in anderen werden Sie gemeinsam entscheiden oder abstimmen. Falls es Ihnen gelungen ist, jeden Schritt bewusst zu gehen, dann wird Ihnen der letzte Gang genauso auf der Zunge zergehen wie ein Mousse-au-Chocolat. Falls das Thema noch nicht entscheidungsreif ist, können Sie einen Zeitpunkt festlegen, zu dem das Thema wieder besprochen wird.

Diese 7 Gänge können je nach Thema unterschiedlich lange dauern. Für die Lösung eines kleinen technischen Problems dauert eine Besprechung vielleicht nicht länger als 15 Minuten. Falls Sie darüber beraten, welchen Standort Sie für das neue Bürogebäude wählen, wird es möglicherweise mehrere Stunden brauchen. Auch für so komplexe Themen haben Sie mit diesen 7 Gängen jedoch einen geordneten Ablauf, der Ihnen bei der Vorbereitung und Durchführung der Besprechung hilft.

Foto © jedi-master