

# Besprechungen effizient planen und durchführen

Am Anfang sollte die Frage stehen "Warum" Sie eine Besprechung durchführen wollen. Gründe wie Informationsweitergabe, Anordnungen bekannt geben oder Entscheidungen fällen, sind keine sinnvollen Anlässe für eine Besprechung! Im nachfolgenden finden Sie Tipps, wie Sie eine Besprechung effektiver planen und leiten.

## Gründe für eine Besprechung

### ⇒ Informationsweitergabe

Besprechungen zur Informationsweitergabe sind nicht immer sinnvoll. Besser ist, die Informationen den Mitarbeitern schriftlich vorzulegen. Verteilen Sie die schriftlichen Informationen z.B. in vorgesehene Fächer der einzelnen Mitarbeiter.

### ⇒ Anordnungen bekannt geben

Nur wenn Sie Anmerkungen haben, die erläutert werden müssen, sollten Sie die in einer Besprechung als Tagesordnungspunkt aufnehmen. Ansonsten gilt wie bei der Informationsweitergabe: Besser schriftlich weiterleiten.

### ⇒ Es sollen Entscheidungen getroffen oder sofort umgesetzt werden

Meist kommt eine Gruppe selten zu konkreten Entscheidungen. Lange fruchtlose und zeitraubende Diskussionen sind die Folge. Stimmen Sie Dinge kurz ab oder lassen Sie den Mitarbeitern Bedenkzeit für eine Entscheidung und nehmen Sie Vorschläge an, über die Sie abstimmen.

Bei der Umorganisation von Arbeitsabläufen sollten Sie dies in kleinen Schritten tun, nicht gleich zu viel erwarten!

### **Wichtig ist generell,**

dass Sie organisatorische Ziele, wie Ergebnispräsentationen, Strategieplanung, gemeinsame Zielvereinbarungen und Qualitätsmanagement nicht aus den Augen verlieren. Auch personalwirtschaftliche Ziele, also die Motivation der Mitarbeiter, Aussprachemöglichkeit, Diskussion, Prävention und Konfliktmanagement gehören durchaus in eine Besprechung.

## Das sollten Sie bei Besprechungen beachten

- ⇒ **Regelmäßig** sollten auf jeden Fall Dienstbesprechungen, z.B. wöchentlich, 14-tägig oder monatlich stattfinden. Ansonsten sollten Sie nur zu besonderen Problemstellungen oder Fragen einmalige Sitzungen einberufen.
- ⇒ Bestimmen Sie einen **Protokollführer**, der außerdem fehlenden Mitarbeitern die Ergebnisse schriftlich weiterleitet.
- ⇒ Sie sollten einen festgelegten Zeitrahmen einhalten. Besprechungen sollten 30 bis maximal 90 Minuten dauern. Planen Sie pro Tagesordnungspunkt jeweils eine bestimmte Zeit, z.B. **zehn Minuten**, ein. Der Zeitrahmen sollte den Mitarbeitern bekannt sein.
- ⇒ Bestimmen Sie einen **Zeitwächter**, der darauf achtet, dass die Runde im Zeitrahmen bleibt.
- ⇒ Themen, die nicht innerhalb von 10 Minuten eindeutig geklärt werden konnten, verschieben Sie mit einer **Aufgabenverteilung** auf das nächste Meeting. (z.B. weitere Informationen sammeln, erste Erfahrungen sammeln ...)
- ⇒ Ihre Mitarbeiter müssen bereits vorab wissen, worum es geht und können sich vorbereiten. Hängen Sie ein leeres Blatt mit der Überschrift „**Darüber sollen reden**“ auf. Jeder Mitarbeiter, dem etwas auf der Seele brennt schreibt sein Thema selbst auf und es ist für alle sichtbar. Diesen Aushang nehmen Sie als Tagesordnungsblatt.
- ⇒ Achten Sie darauf, dass die Besprechung in einer **störungsfreien Atmosphäre** stattfindet. Sorgen Sie dafür, dass jemand in dieser Zeit das Telefon bedient.
- ⇒ Bestimmte Themen sollten Sie in regelmäßigen Abständen behandeln. Berichte der **Unternehmensleitung, Organisatorisches oder Veranstaltungen**, die anstehen, sollten dann besprochen werden.
- ⇒ Zu bestimmten Themen lohnt es sich auch, **externe Gäste** einzuladen. Alle Mitarbeiter haben so die Gelegenheit z.B. Fachleute zu befragen.

- ⇒ Die **Moderation** der Meetings sollte rotieren. Bewegen Sie Ihre Mitarbeiter dazu, ein ganzes Meeting zu leiten und versuchen Sie als Chef, auch kurze Monologe zu vermeiden. Schreiten Sie korrigierend ein, wenn es aus dem Ruder läuft und lassen Sie dann gleich wieder los. Ihre Mitarbeiter sollen lernen, eine Gesprächskultur zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen.
  
- ⇒ Als Vorgesetzter sollten Sie eher **Fragen stellen**, anstatt Reden zu schwingen (Was können wir tun, damit ...? Wie könnte es uns gelingen, dass ...? Was müssten wir tun, damit ...?)
  
- ⇒ Das Ergebnis jedes Meetings muss eine eindeutige **Maßnahmeliste** sein (To-do-List) auf der festgehalten ist, wer was bis wann erledigt. Natürlich müssen Sie in der Folge die Erfüllung kontrollieren und notfalls sanktionieren. Setzen Sie bei der ersten Verfehlung eine Nachfrist von zwei bis vier Tagen und fordern Sie dann kompromisslos die Erfüllung ein.
  
- ⇒ Beim nächsten Meeting sprechen Sie wichtige Maßnahmen nochmals an und erfragen Sie die **Erfahrungen**, die die Mitarbeiter mit der jeweiligen Maßnahme gemacht haben. Notfalls können Sie gemeinsam korrigierend eingreifen.

## Unsere Regeln für ein erfolgreiches Meeting

1. Jeder redet nur für sich selbst.
2. Wir verwenden „Ich-Botschaften“ (Ich empfinde ..., Ich glaube ..., Ich wünsche ..., mich stört ... anstelle von „Du bist ..., du hast ..., du denkst... und so weiter).
3. Wir konzentrieren uns auf Lösungen und nicht auf Probleme.
4. Wir fassen uns kurz und sind dabei möglichst konkret.
5. Gleiches Rederecht für alle. Ganz egal welche Position wir innehaben.
6. Unsere Ausdrucksweise ist wertschätzend und respektvoll. Schließlich arbeiten wir gemeinsam in einem Team.
7. Wir vermeiden Übertreibungen, sondern erklären die Sachlage sachlich.
8. Bestehende Konflikte werden sofort angesprochen und nicht unter den Teppich gekehrt. Differenzen werden umgehend geklärt.
9. Wir lassen den Anderen ausreden und hören wirklich zu.
10. Wir reden nur über Personen, die anwesend sind.

Dies ist lediglich ein Diskussionsvorschlag. Die endgültigen Regeln werden wir beim nächsten

Meeting am \_\_\_\_\_ verabschieden.

## Meeting-Anregungen für Führungskräfte

1. Schriftliche Einladung aufhängen („Darüber sollen wir reden“). Wenn dieses Angebot nicht genutzt wird, selbst Themen aufschreiben und nur diese dann im Meeting tatsächlich besprechen. Der Rest wird auf nächstes Meeting vertagt.
2. Für eine angenehme Atmosphäre sorgen  
(Setting: Kuchen, Kaffee, Getränke, eventuell sogar Blumen)
3. Drei Funktionen bestimmen:  
Moderator: sorgt dafür, dass jeder zu Wort kommt. Dass sich die Gruppe an die Spielregeln hält. Achtet darauf, dass in Lösungen gedacht wird (achtet auch auf Positionskämpfe)  
Zeitwächter: sorgt dafür, dass pro Thema maximal 10 Minuten verbraucht wird.  
Schriftführer: Protokolliert. Die Ergebnisse und die konkrete Maßnahmenplanung (to-do-list)
4. Gründe für das Meeting bekannt geben. Themenübersicht. (Warum sind wir heute hier?)
5. Themen gewichten. Das Wichtigste immer als erstes behandeln.
6. Der Reihe nach. Ein Punkt nach dem Anderen. Sich nicht verlieren und nicht zwischen den Themen springen.
7. Jedes Problem benötigt eine Lösung. Am besten kommen die Lösungsvorschläge von den Mitarbeitern (bewirkt eine höhere Verbindlichkeit in der Umsetzung).
8. Konkrete Maßnahmen ableiten (Wer macht was bis wann?)
9. Dauer der Besprechung maximal 1 Stunde.
10. Zusammenfassen und neuen Termin vereinbaren.