



# BESPRECHUNGEN

## Teil 2 – optimale Vorbereitung

Abb.: © Monkey Business Images / Shutterstock.com

**Bereits im Vorfeld können Sie ein Meeting so planen und strukturieren, dass konkrete Resultate zu erwarten sind**

Im Rahmen der Besprechungen sollen Ergebnisse und Weiterentwicklungen gemeinsam erarbeitet und später auch umgesetzt werden! Die ersten Schritte zum Erfolg legen Sie schon mit einem gut vorbereiteten, stringenten Ablauf.

nuten kann sich niemand mehr konzentrieren. Falls es wirklich lange dauern muss, sorgen Sie für Getränke und evtl. einen kleinen Imbiss. Wie oft sind Sie selbst bereits einmal ausgehungert und entnervt aus einer Sitzung gekommen?

Beenden Sie die Sitzung zur vereinbarten Zeit. Ermöglichen Sie sich und den Teilnehmern die Einhaltung weiterer Termine. Überziehen Sie diesen gesetzten Zeitrahmen selbst dann nicht, auch wenn ein Aspekt nur unvollendet besprochen wurde.

### THERA-BIZ

Lesen Sie auch:

Besprechungen, Teil 1- Voraussetzungen für einen effektiven Ablauf  
Thera-Biz, 2-2016, ab Seite 30  
[www.thera-biz.com/management](http://www.thera-biz.com/management)

### Zeitrahmen und Teilnehmer

Setzen Sie keine stundenlangen Konferenzen an. Spätestens nach 90 Mi-

Beginnen Sie zum festgelegten Zeitpunkt, sonst warten Sie immer! Belohnen Sie damit die Pünktlichen und signalisieren Sie den Unpünktlichen, dass Sie Wert darauf legen, die Anfangszeiten zu befolgen. Ein Anfang ohne Verspätung vermittelt Professionalität und beeinflusst den Status der Besprechung: Sie wird wichtig genommen.

Planen Sie also die Themen und den Zeitbedarf für etwa eine Stunde. Dann werden Sie innerhalb von 90 Minuten zum Ende kommen können. Einzige Ausnahme: Ein für das Unternehmen existenziell wichtiger Gesichtspunkt oder ein Projekt muss geplant und verabschiedet werden. In so einem Fall darf das Zeitlimit überschritten werden.



Halten Sie die Teilnehmerzahl so gering wie möglich.

### Auswahl der Themen und Ziele

Richten Sie für die Besprechungen (Teamleiter-Meeting, Jahres-Gesamtmeeting etc.) Hängemappen ein. Dort können Sie im Vorfeld schnell und einfach Material sammeln: Infos, Ideen, Vorlagen etc. Das Prozedere bezüglich der Themenauswahl unterscheidet sich bei Sitzungen innerhalb kurzer Zeitabstände (wöchentlich bis monatlich) und Konferenzen nach einer längeren Zeit.

Ist das letzte Zusammenkommen mehr als zwei Monaten her, ist folgendes Vorgehen sinnvoll:

Eröffnen Sie den Teilnehmern die Möglichkeit, Themenvorschläge einzureichen. Sie sollten mindestens zwei Wochen vor dem Meeting vorliegen. Treffen Sie eine Auswahl und geben Sie diese schriftlich fixiert jedem Beteiligten 10 Tage vor dem vereinbarten Termin mit der Bitte um Feedback in das Ablagefach: weitere Vorschläge? Ergänzungen? Anregungen?

Für die Rückmeldung hat jedes Teammitglied fünf Tage zur Verfügung. Alle Mitarbeiter bestimmen so die Inhalte mit. Das ist wichtig! Denn falls „mein“ Thema behandelt wird, ist es schließlich besonders interessant für mich, dabei zu sein! Sie können auch im Mitarbeiteraum einen Aushang machen, auf dem alle Punkte notiert und ergänzt werden.

Anschließend bereiten Sie eine Tagesordnung mit einer zeitlichen Begrenzung für jeden Besprechungspunkt vor. Formulieren Sie die Tagesordnungs-

punkte so, dass verständlich ist, worin das Ziel der Besprechung liegt. Verteilen Sie das Programm mindestens drei Tage im Voraus. So geben Sie jedem die Gelegenheit, sich auf das Meeting vorzubereiten. Planen Sie für die einzelnen Punkte ein Zeitlimit ein und vermerken Sie das auf der Agenda. Ein festgelegter Zeitrahmen erleichtert es, die Diskussion voranzubringen und die Konferenz planmäßig abzuschließen.

Setzen Sie nur wenige, dafür aber wichtige Items auf die Tagesordnung. Nehmen Sie eine klare Prioritätensetzung vor und bestimmen damit eine exakte Reihenfolge. Die Versuchung ist ansonsten groß, die Besprechung mit Tagesordnungspunkten „vollzustopfen“. Das Resultat: Nur ein Teil der Themen konnte wirklich behandelt werden, der Rest wird verschoben, die Vorbereitung muss wiederholt werden. Oder: Alles wurde zwar angerissen, die Zeit für Entscheidungen und Aufgabenverteilung jedoch fehlt. Oder: Die Teilnehmer verlieren sich in „Klein-Klein-Diskussionen“ und die wesentlichen Aspekte bleiben unbehandelt. Legen Sie fest, welche Punkte auch mit einem Rundschreiben, per E-Mail oder einer Telefonkonferenz geklärt werden können.

Halten Sie sich an die Agenda und das Zeitlimit. Gliedern Sie die zur Verfügung stehende Zeit für jeden Tagesordnungspunkt. Beispiel: 30 Minuten für die Erörterung, 15 Minuten für die Beschlussfassung und 15 Minuten für die Festlegung der daraus resultierenden Maßnahmen. So diskutiert die Runde konzentrierter. Schlagen die Teammitglieder andere Themen vor, prüfen Sie, ob die nötigen Informationen für eine Besprechung allen vorliegen oder ob Sie die Fragestellung besser für das kommende Meeting

vormerken. Das Gleiche gilt bei ausufernden Diskussionen, die den Zeitrahmen sprengen. Erprobt hat sich dann die Bildung einer Kleingruppe, die das Thema bearbeitet und die Ergebnisse in der nächsten Versammlung vorstellt.

### Die Struktur und die Fragen im Hintergrund

Bei regelmäßigen Zusammenkünften in kurzen Abständen, wie beispielsweise das wöchentliche Führungsmeeting, hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

1. Kontrolle der Umsetzung des letzten Protokolls.
2. Die einzelnen Teamleiter (Kundenerhalt, Kundengewinn, Rezeption) stellen die neuesten Ergebnisse, Entwicklungen und Änderungen ihres Bereiches vor. Innerhalb von Minuten sind damit alle informiert.
3. Sammlung der Besprechungspunkte (aktuelle Aktionen, Projekte, Probleme etc.), gemeinsame Festlegung der Prioritäten und Zeitlimits.
4. Ergebnisse, Beschlüsse und To-Dos festlegen.
5. Protokoll und Festlegung des Verteilerschlüssels (Wer erhält welche Informationen?).

Wenn Sie selbst ein Meeting einberufen oder an einem teilnehmen, stellen Sie sich vorab die richtigen Fragen: Welche Ergebnisse erwarten Sie? Wollen Sie eine Entscheidung vorbereiten, eine Entscheidung herbeiführen oder lediglich Informationen für eine Entscheidung einholen? Um was geht es im Einzelnen:

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Welches Projekt, welche Aktion ist voranzubringen?
- Welche Mitarbeiter sind involviert und was kann ich im Vorfeld klären?

Liegen nicht alle benötigten Informationen vor, ist es für eine Besprechung zu früh. Achten Sie darauf, dass jemand nicht nur wegen seiner Funktion eingeladen wird. Laden Sie auch Teilnehmer aus einer niedrigen Hierarchiestufe ein, wenn diese über wichtiges Detailwissen zu einem Besprechungspunkt verfügen.

### Rational oder emotional?

Achten Sie ebenfalls bei der Themenauswahl und der Gestaltung der Besprechungen darauf, dass Sie sowohl die „rationalen Denker“ als auch die „emotionalen Bauchmenschen“ ansprechen!

Das heißt konkret: Der rationale Denker will vorzugsweise Fakten und Zahlen sehen und hören! Bedienen Sie diese Teammitglieder mit Planungs-

zahlen und pragmatischen Auswertungen!

Der emotionale Bauchmensch braucht das Zwischenmenschliche, die Harmonie, also ein „gutes Gefühl“. Lassen Sie persönliche Gesprächsthemen im Meeting zu! Diesen Menschen ist der Austausch untereinander besonders wichtig.



Frank Gerlach  
Unternehmensberater  
Gerlach Unternehmensberatung, Köln  
E-Mail: [info@gerlach-coaching.de](mailto:info@gerlach-coaching.de)



Eine Checkliste zu diesem Artikel finden Sie im Internet auf [thera-biz.com](http://thera-biz.com)

## NEUGIERIG GEWORDEN?

Auf die passenden Rahmenbedingungen, die durchaus den Erfolg einer Besprechung beeinflussen können, sowie auf eine optimale Nachbereitung, gehen wir in einem separaten Beitrag ein.

## THERA-BIZ CHECKLISTE

### Die optimale Vorbereitung

- ✓ Zielsetzung definieren
- ✓ Teilnehmer festlegen
- ✓ Themenvorschlägen erfragen
- ✓ Dauer
  - auf maximal 90 Minuten begrenzen
  - Zeiten für Anfang und Ende einhalten
- ✓ Agenda
  - Zeit für jeden einzelnen Besprechungspunkt limitieren
  - Themen priorisieren und Reihenfolge festlegen
- ✓ Teamzusammensetzung für die Präsentation