



### **Nach der Besprechung ist vor der Besprechung. Protokolle und Maßnahmenpläne erleichtern die Umsetzung des Vereinbarten**

Nach dem Prinzip der Schriftlichkeit bieten Meetings und Absprachen ohne Protokoll viel zu viel Interpretationsspielraum. „Das habe ich ganz anders im Kopf.“ oder „Daran kann ich mich nicht erinnern.“ sind dann oft das Ende vom Lied.

#### **Protokoll**

Damit die Inhalte später nochmals gelesen werden können, ist es notwendig, von Anfang an einen Protokollführer für die Gesprächsrunde zu bestimmen. Ein Rotationsverfahren hat sich bewährt, so dass jeder einmal an die Reihe kommt. Es sollte ein zweigeteiltes Protokoll geben. Zum einen ein kurzes Prosa-Protokoll, worin die jeweiligen Besprechungspunkte mit

den Ergebnissen so festgehalten werden, damit später auch noch nachvollzogen werden kann, was besprochen wurde. Auch Mitarbeiter die nicht teilnehmen konnten müssen es verstehen.

Der zweite Teil ist eine To-Do-Liste bzw. Maßnahmenplan, worin zusammengefasst festgehalten ist, wer was bis wann macht. Diese Liste dient als Arbeitsblatt und wird für das Nachverfolgen der Umsetzungen verwendet. Lassen Sie dabei die Endtermine für die Erledigung vom jeweiligen Mitarbeiter selbst festlegen, sofern möglich. Dann gibt es später weniger Ausreden. Die gravierendsten Fehler bei der Nachbearbeitung von Besprechungen sind:

1. Kein Protokoll
2. Ein schlechtes Protokoll
3. Ein zu spätes Protokoll

Leiten Sie das Ergebnisprotokoll allen Teilnehmern spätestens fünf Tage nach dem Meeting zu oder stellen Sie es im Intranet zur Verfügung. Legen Sie fest, wer darüber hinaus informiert werden muss, für wen die festgehaltenen Informationen ebenso relevant sein könnten. Wenn Protokolle erst 14 Tage oder später nach der Besprechung

### **ACHTUNG**

Kein Meeting ohne schriftliches Protokoll! Die schriftliche Dokumentation ist für ergebnisreiches und effektives Arbeiten im Team unerlässlich!

A-B-C	Kurze Formulierung	Kürzel	Datum	%	Abhaken!
Priorität	Was ist zu tun?	Wer?	Wann?	Status?	Erledigt?

Muster einer To-do-Liste

verteilt werden, kann sich niemand mehr so richtig an den Inhalt erinnern und die meisten Beteiligten haben entsprechend bis zu diesem Zeitpunkt nicht mit der Umsetzung der gefassten Beschlüsse begonnen. Der Projektleiter ist für das Controlling verantwortlich! Welche Punkte sind bereits umgesetzt worden? Was soll noch getan werden? Besonders übersichtlich ist eine Tabelle (siehe oben).

**Dokumentationsarten**

Der Maßnahmenplan dient als To-do-Liste mit den Vermerken, wer, wann, was erledigt haben soll. Hierbei können die Anforderungen selbst in die Priorität A, B und C differenziert werden.

**Priorität A:** Die Aufgabe kann nicht delegiert werden, sie ist wichtig und dringend und von der beauftragten Person selbst zu erledigen.

**Priorität B:** Der Punkt ist wichtig, jedoch nicht dringend.

**Priorität C:** Der Arbeitsauftrag ist Routine und zurzeit weder wichtig noch dringend und sollte nach Terminvorgabe erledigt oder delegiert werden.

Wenn auf einem Flipchart die Besprechungspunkte festgehalten werden, können Sie mithilfe einer Digitalkamera oder dem Handy ein Fotoprotokoll erstellen und dieses sehr kurzfristig weiterleiten. Als Kurzprotokoll kann ausnahmsweise auch mal die reine To-do-Liste genutzt werden.

Arbeiten Sie allerdings mit der Mindmapping-Methode, so bietet es sich an, dass Sie die gesamte Besprechungsvorbereitung und -nachbereitung mittels einer Mindmap durchführen. Mindmaps lassen sich zudem hervorragend mit analogen To-do-Listen verknüpfen. Der Zeit- und Papieraufwand verringert sich deutlich.

**Controlling – Regeln & Steuern**

Fragen Sie bei denjenigen, die für die Erledigung von vereinbarten Aufgaben verantwortlich sind, sehr früh nach. Nehmen Sie sich Zeit, um genau zu erfahren, was bereits erledigt ist und was nicht. Lassen Sie sich nicht abspesen mit: „Das läuft schon.“

Eine typische Situation: Ein Mitarbeiter entschuldigt sein Verhalten, einer Verpflichtung bisher nicht nachgekommen zu sein, mit weiterhin un-

geklärten Fragen. Beugen Sie dieser Ausrede vor und fragen Sie gezielt: Was gibt es noch zu klären?

Wenn Aufgaben trotz Controlling nicht erledigt werden, muss es Konsequenzen geben! Sie laufen ansonsten immer hinterher und werden mit allerlei Ausflüchten konfrontiert. Richten Sie am besten eine Teamkasse ein, die dann für eine gemeinsame Aktion genutzt wird.

**Umsetzungsprobleme & Lösungen**

Falls Sie viele dieser Regeln und Prinzipien bereits umsetzen und trotzdem nicht die vereinbarten Ergebnisse erzielen, schreiben Sie Ihre Probleme auf und versuchen Sie, realistische Lösungen zu finden. Integrieren Sie dabei auch die Beteiligten. Dafür drei Beispiele:

**Problem 1:** Sie bereiten sich gut vor, die anderen lesen die Tagesordnung erst in der Besprechung.

**Abhilfe:** Fragen Sie am Tag vor dem Meeting alle nach dem Stand der Dinge. So stellen Sie fest, ob die geplante Konferenz überhaupt Aussicht auf Erfolg hat.

**Problem 2:** Es wird immer wieder über die gleichen Themen gesprochen, nichts geht voran.

**Abhilfe:** Hinterfragen Sie als Erstes „Weshalb sprechen wir immer wieder über diesen Punkt? Haben wir unser Handeln verändert? Was haben wir unternommen, um das Ziel zu erreichen? Zerlegen Sie das angestrebte Ergebnis und formulieren Sie den nächsten Schritt. In welcher Zeit lässt sich dieser erledigen? Hier ist eine realistische Zeitplanung wichtig, eben weil jeder viel zu tun hat. Legen Sie ein konkretes Resultat, einen Termin und einen Verantwortlichen fest. Gehen Sie nie davon aus, dass eine Aufgabe schon erledigt wird, sondern haken Sie rechtzeitig nach.

**Problem 3:** Sie haben keine Weisungsbefugnis. Ein Mitarbeiter ist Ihrem Projekt zugeteilt und entschuldigt die Nichterledigung von Maßnahmen immer mit seinen sonstigen Verpflichtungen.

**Abhilfe:** Sprechen Sie deutlich über die Folgen. Fragen Sie immer wieder nach, auch wenn Sie Gefahr laufen, sich unbeliebt zu machen. Sorgen Sie dafür, dass die zu erledigende Aufgabe im Bewusstsein des Mitarbeiters bleibt. Meist werden diejenigen zuerst erledigt, bei denen klar ist, dass die Durchführung zeitnah kontrolliert wird.

### Fazit

Durch die regelmäßig gut durchgeführten Besprechungen auf allen Ebenen wird der Informationsfluss in Ihrem Unternehmen wesentlich gesteigert. Die Transparenz für jeden im Team wird durch einen Info-Ordner, einem Fach in der Ablage oder einer separaten Datei im Computer gewährleistet. Das.

# LUST AUF...

## EINE KARRIERE IN DER GESUNDHEITSBRANCHE

### PER FERNUNTERRICHT WEITERBILDEN:

Master Prävention, Sporttherapie und Gesundheitsmanagement

Bachelor Fitness and Health Management

Fachwirt für Prävention und Gesundheitsförderung (IHK)

Gesundheitsbetriebswirt

Betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK)

Fitnessfachwirt (IHK)

Medical Fitnesscoach

Personal Training

Faszientraining

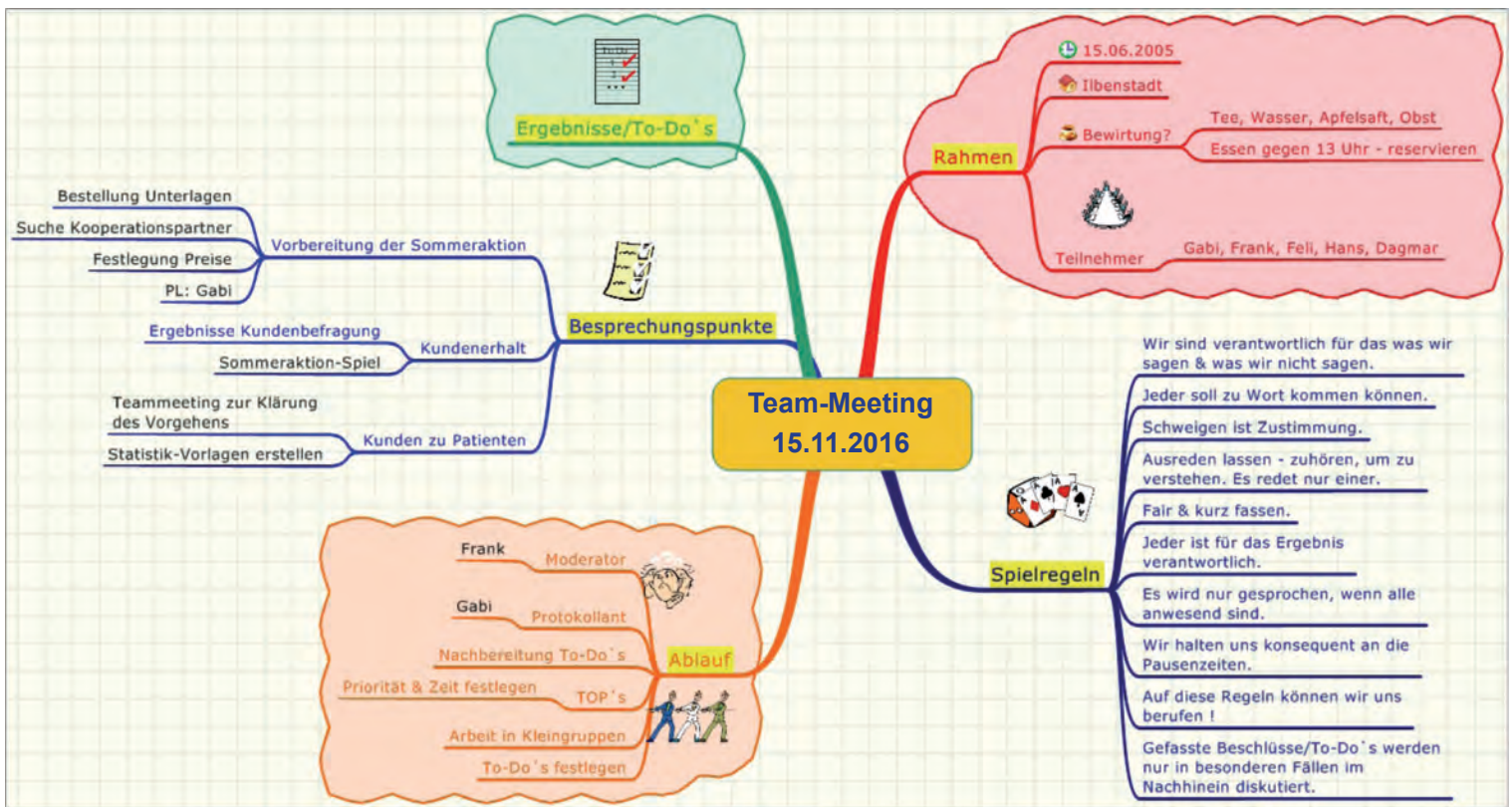


**Anerkannte Abschlüsse**

IST-Studieninstitut

0211 8 66 68-0 | [www.ist.de](http://www.ist.de)





Zusammenfassung einer optimalen Besprechung in einer Mindmap

gibt dem Einzelnen das Gefühl der Integration und steigert die Identifikation mit der Praxis. So sprechen Sie ebenso die Eigenverantwortung, das Selbstbewusstsein der Angestellten an, wodurch sich durchaus auch die Unternehmensergebnisse verbessern. Motivierte Mitarbeiter, seien es Therapeuten, Trainer, Kursleiter oder Service-Kräfte kommen letztlich den Mitgliedern, Kunden und Patienten zugute.



Frank Gerlach  
Unternehmensberater  
Gerlach Unternehmensberatung, Köln  
E-Mail: info@gerlach-coaching.de

**THERA-BIZ**

Lesen Sie auch:

- Teil 1 – Voraussetzungen, Thera-Biz 2-2016
- Teil 2 – Vorbereitungen, Thera-Biz 3-2016
- Teil 3 – Durchführung, Thera-Biz 4-2016
- [www.thera-biz.com/management](http://www.thera-biz.com/management)



**THERA-BIZ CHECKLISTE**

- ✓ Transparente Darstellung der Ergebnisse (im Info-Ordner oder im Ablagefach als Kopie)
- ✓ Mitarbeiter durch Information
- ✓ Motivierte und informierte Mitarbeiter kommen der Dienstleistung zugute



Eine „To-do-Liste“ können Sie sich im Internet downloaden unter: [thera-biz.com/download](http://thera-biz.com/download)

Abb.: © Monkey Business Images / shutterstock.com