

handwerk. magazin

www.handwerk-magazin.de

Anleitung:

BESPRECHUNGEN effizient organisieren

Autorin: **Barbara Seidl**, Personalexpertin und Coach für Handwerksbetriebe

IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

Anleitung **Besprechungen effizient organisieren**

Für den Erfolg und erkennbarem Nutzen einer betrieblichen Besprechung ist es notwendig und wichtig, dass die Zusammenkunft strukturiert abläuft. Und dass der so genannte „rote Faden“ Orientierung gibt, eine Person das Gespräch leitet und auf die Einhaltung der vereinbarten Regeln achtet. Modelhaft kam man eine Besprechung in drei Teile gliedern: Die Eröffnungsphase, die Hauptphase und die Abschlussphase.

1. Eröffnungsphase

Zu Beginn einer Besprechung sind die wichtigsten Ziele:

- alle Teilnehmer sollen sich von der vorherigen Tätigkeit lösen und in Ruhe am Ort und beim Thema ankommen
- die Teilnehmer sollen sich auf die Kollegen und Gesprächsleitung einstellen und miteinander in Kontakt kommen
- es soll eine angenehme, freundliche und sachliche Atmosphäre entstehen.

Mit diesen Maßnahmen sichern Sie die Ziele der Eröffnungsphase und schaffen so die Basis für eine effektive Besprechung:

- Persönliche Begrüßung der Teilnehmer durch die Gesprächsleitung
- Zeit für informelle Kontakte z.B. Kaffee vor dem Beginn, Small Talk
- Vorstellungsrunde ist dann notwendig, wenn sich nicht alle Teilnehmer/innen kennen. Stellen Sie neue Mitarbeiter und Gäste vor.
- Freundliche, einführende Worte und sachliche Schilderungen schaffen den gewünschten Rahmen für das Gespräch.
- Manchmal ist es hilfreich, wichtige Regeln nochmals anzusprechen („Bitte schalten Sie Ihre Handy aus, Sie haben in der Pause Gelegenheit, wichtige Dinge zu regeln“)

Kontraproduktiv ist die Eröffnung mit einem emotionalen Paukenschlag z.B. weil gerade kurz vorher wieder mal etwas richtig schiefging, der Gesprächsleiter sich ärgert oder sich mal richtig Luft machen will („damit alle aufwachen und wissen, um was es hier geht“) erzeugt ggf. eine Atmosphäre der Angst oder des Widerstandes und gibt störenden Emotionen, die dem Gesprächsziel nicht förderlich sind, Raum.

Nach einem gelungenen Warm-up wird der Übergang zur Hauptphase eingeleitet durch diese Maßnahmen:

- die Bestimmung des Protokollführers (falls das nicht in der Vorbereitungsphase schon festgelegt wurde)
- die Vorstellung des Ablaufs und Struktur (z.B. auch kurze Anmerkungen zur Tagesordnung, Bezug auf vorausgegangene Aktivitäten und Gespräche)
- Klare Formulierung des Gesprächsziels bzw. der Teilziele der einzelnen Tagesordnungspunkte („das wollen wir heute mit der Besprechung bzw. bei diesen Punkt erreichen...“).

Anleitung **Besprechungen effizient organisieren**

2. Hauptphase

In der Hauptphase sind die wichtigsten Ziele:

- Bearbeitung der Themen bzw. Tagesordnungspunkte nacheinander und im vorgesehenen Zeitrahmen
- Einbeziehung und Aktivierung/Beteiligung aller Teilnehmer durch direkte Ansprache, konkrete Fragen und Diskussion.

Eine klare, strukturierte Führung der Besprechung zeigt sich deutlich, wenn die Gesprächsleitung folgende Aufgaben erfüllt:

- Zum Einstieg kurze Anmoderation des Themas, bisher Erreichtes bzw. Sachlage darstellen
- Zeitrahmen pro Unterpunkt einhalten
- Pausen berücksichtigen
- Vereinbarte Kommunikationsregeln sicherstellen und konsequent einfordern (siehe unten)
- Der Gesprächsleiter führt immer wieder zum Thema zurück, denn Verlockungen gibt es viele: Monologe und für das Thema nicht förderliche Selbstdarstellung einzelnen Teilnehmer, Abschweifungen, Drum-herumreden und Ablenkungen.
- Beachtung der (Teil)Ziele das bedeutet beispielsweise bei fest vereinbarter Vorgehensweise sind konstruktive Vorschläge zur Umsetzung gefragt und daher eine Wiederaufnahme der Diskussion über Vor- und Nachteile nicht erwünscht.
- Steuert das Gespräch und hält es in Gang, z.B. wenn das Gespräch stockt, sind Verständnis- und Vertiefungsfragen hilfreich.
- Der Gesprächsleiter ist allen Teilnehmern verpflichtet, schafft den Rahmen für offene Diskussion und für Lösungen. Er aktiviert alle Teilnehmer.
- Die Gesprächsleitung sichert die Teilergebnissen oder den Abschluss eines Punkte durch eine Zusammenfassung und Würdigung des bisher Erreichten und Gesagten
- Der Besprechungsleiter trifft Entscheidungen, wenn sich neue Sachverhalte ergeben oder der Zeitrahmen nicht eingehalten werden kann, größere Konflikte aufbrechen, Informationsdefizite bestehen und erst beseitigt werden müssen. Er kann und muss in diesen Fällen die Tagesordnung ändern, Themen vertagen, verkürzen oder verlängern. Ein starres Festhalten an der vereinbarten Tagesordnung schafft mehr Frust als eine sinnvoll begründete Abweichung.

3. Abschlussphase

In der Abschlussphase sind die wichtigsten Ziele:

- Zusammenfassung der erledigten Punkte und Benennen der offenen, unerledigten Themen
- Beurteilung und Feedback an die Teilnehmer
- Verabschiedung

Anleitung **Besprechungen effizient organisieren**

Folgende Maßnahmen kennzeichnen die Abschlussphase

- Erstellen eines Maßnahmenkatalog (was muss wann und durch wen erledigt werden - klare Vereinbarungen der Handlungen nach der Besprechung)
- Hinweise auf weiteres Vorgehen, vor allem bei offenen Themen
- Festlegen eines neuen Besprechungstermins
- Feedback an die Gruppe zur Zielerreichung und Verhalten/Einhalten der Gesprächsregeln
- Feedback an einzelne Gruppenmitglieder (bei kritischer Beurteilung ist häufig ein Vier-Augen-Gespräch besser)
- Ein Dankeschön und freundliche Verabschiedung lassen die Sitzung in guter Atmosphäre ausklingen.

Tipp: Kommunizieren Sie klar und offen die Regeln für Besprechungen, denn sie geben den Rahmen für effiziente Besprechungen und konstruktives Arbeiten im Team. Die Regeln sind für alle gleichermaßen verbindlich. Ein höherer hierarchischer Rang, längere Betriebszugehörigkeit oder vermeintliche Sonderrechte können keinen Freibrief für die eigene Auslegung der Besprechungsregeln sein. Jeder Teilnehmer und jede Teilnehmerin kann eigenverantwortlich auf die Einhaltung achten.

Die wichtigsten Besprechungsregeln

1. Wir beginnen pünktlich.
2. Ein Fehlen muss entschuldigt/begründet werden.
3. Jeder Teilnehmer spricht für sich bzw. für seinen Arbeitsbereich (das heißt er berichtet nicht über Gerüchte oder was andere sagen oder meinen).
4. Jeder Teilnehmer gibt alle relevanten Informationen, beantwortet die an ihn gestellten Fragen umfassend und wahrheitsgemäß.
5. Jeder ist auf die Besprechung gut vorbereitet und trägt aktiv zum Ergebnis bei, bringt sein Wissen, Erfahrung und Einschätzung ein.
6. Wir begegnen uns mit Respekt und Wertschätzung (das heißt Beleidigungen, Unterstellungen und unangemessene Wortwahl und Verhalten dulden wir nicht). Wir lassen andere ausreden, respektieren andere Meinungen und Sichtweisen. Unser Umgangston ist sachlich und freundlich.
7. Jeder sorgt für eine ungestörte Gesprächsatmosphäre das heißt wir vermeiden Störungen, indem wir das Handy ausschalten, keine anderen Arbeiten parallel erledigen, aufmerksam und konzentriert beim Thema sind.
8. Jeder Teilnehmer ist bereit für den Dialog mit den anderen Teilnehmern, bei Konflikten bereit für Lösungen und Konsens. Gemeinsame Vereinbarungen werden von allen umgesetzt und vertreten und Aufgaben termingerecht erledigt