

Anleitung: Besprechungen richtig vorbereiten

Autorin: Barbara Seidl, Expertin und Coach für Personal- und Organisationsentwicklung im Handwerk (München)

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.

Besprechungen richtig vorbereiten

Wenn Menschen in einem Betrieb zusammenarbeiten, gibt es immer wieder Fragen, Probleme und Konflikte. Im Gegensatz zur Meinung vieler Chefs, die Mitarbeiter seien nur am Gehalt und ihrem Feierabend interessiert, wollen die meisten aber ihre Meinung äußern und einen Beitrag zu notwendigen Entscheidungen leisten. Regelmäßige Besprechungen sind ein idealer Rahmen für einen konstruktiven Austausch, vorausgesetzt, sie sind gut strukturiert und effizient. Diese Anleitung zeigt, wie Sie mit einer zielorientierten Besprechungskultur sowohl die Motivation der Mitarbeiter als auch die Entscheidungsqualität in Ihrem Betrieb erhöhen.

Inhaltliche Vorbereitung

1) Ziel der Besprechung festlegen

Das zu Beginn einer Besprechung kommunizierte Ziel nimmt das Ergebnis nicht vorweg, sondern benennt den Anlass, die Richtung und grenzt Themen voneinander ab. Das Ziel ist auch ein Maßstab, wie erfolgreich die Besprechung war, ob es erreicht wurde. Z.B.: *„In der heutigen Besprechung legen wir die erforderlichen Maßnahmen für den Tag der offenen Tür im Herbst fest, d. h. Dauer, Erledigungstermine, Prioritäten, Ablauf, klare Vereinbarung über Budget und Zuständigkeit“.*

2) Tagesordnung erstellen = Themen und Dauer planen

- Legen Sie Inhalte und Reihenfolge in einer Tagesordnung fest. Ordnen Sie die Agenda so an, dass auf den ersten Plätzen wichtige, allgemeine, für alle interessante Themen stehen. Später kommen spezielle Themen, die ggf. nicht alle Teilnehmer betreffen, so dass einzelne Mitarbeiter die Sitzung verlassen können.
- Planen Sie auch den voraussichtlichen Zeitbedarf pro Tagesordnungspunkt ein.
- Wichtige, umfangreiche, vielschichtige Themen sollten ggf. als alleiniger Punkt auf die Tagesordnung. Wird die Agenda zu umfangreich, ist es besser zwei Sitzungen zu planen. Es ist wenig motivierend, wenn nur die Hälfte der geplanten Themen erledigt werden konnte und es schafft außerdem keine gute Vorlage für die nächste Besprechung, wenn immer „Reste und Altlasten“ zu erledigen sind.

3) Teilnehmer auswählen

- Klären Sie, aus welchem Grund welche Person aus dem Betrieb ggf. welche externen Gäste zu welchem Thema und zur Zielerreichung notwendig sind. Bei Routinebesprechungen sollten Sie genau darauf achten, wer zu welchem Thema dabei ist. Werfen Sie ggf. alte Gewohnheiten über Bord (wenn eine Person oder Abteilung schon immer dabei war), denn es geht nicht um Ehre oder Auszeichnung dabei zu sein, sondern um die Bearbeitung, Zielerreichung und um die verbrauchte Arbeitszeit, die ggf. sinnvoller eingesetzt werden kann.
- Wählen Sie die Anzahl der Teilnehmer/innen aus. Halten Sie den Kreis so klein wie möglich und so groß wie nötig. Kleinere Besprechungsrunden beschleunigen die Lösungsfindung und sorgen dafür, dass die Teilnehmer sich verantwortlich fühlen, alle sich einbringen und die Umsetzung in die Hand nehmen.
- Sie können sich im Vorfeld Gedanken machen bzw. festlegen, wer das Protokoll führt.

4) Sich als Gesprächsleitung vorbereiten

Als Gesprächsleitung erfüllen Sie bei diesen Aufgaben Vorbildfunktion, denn was Sie von Ihren Teilnehmern bzw. Mitarbeitern erwarten, sollten Sie vorleben. Effiziente Vorbereitung, alle Fakten und Unterlagen präsent und griffbereit, klar erkennbare Strukturen – das alles erfordert Ihren persönlichen Einsatz. Dazu gehört auch die mentale Vorbereitung: Die eigene Meinung und Erwartung kennen, Gesprächsstrategien planen, zusätzliche Informationen einholen, Einwände und mögliche Kompromisse vordenken.

Organisatorische Vorbereitung

1) Räumliche Rahmenbedingungen

- Wählen Sie für Ihre Besprechung einen Ort, der zentral gelegen und für alle gut erreichbar ist.
- Der Raum sollte neutral, abgeschlossen, hell und freundlich sein - ein Platz an dem ohne Störungen gearbeitet werden kann. Ungeeignet sind Kellerräume, Lagerräume sowie Orte, an denen Kunden und/oder andere nicht beteiligte Mitarbeiter mithören können wie z. B. die Werkstatt, der Ausstellungsraum oder der Aufenthalts- oder Umkleideraum. Für Besprechungen mit mehreren Personen ist das Büro des Vorgesetzten nicht so geeignet, denn es wird als „Hoheitsgebiet“ des Chefs wahrgenommen und ist daher kein neutraler Ort.
- Achten Sie auf gute Lichtverhältnisse und ausreichend Belüftungsmöglichkeiten.
- Ein Raum im Betrieb ist für regelmäßige Zusammenkünfte praktisch und kostengünstig.
- Eine externe Raumanmietung verleiht wichtigen, einmalig auftretenden Themen (z.B. Jahreszielplanung, Neubau, Betriebsübergabe, Einführung neuer Konzepte oder Technologien u.Ä.) einen angemessenen, exklusiven Rahmen.

2) Zeitliche Rahmenbedingungen

- Klären Sie vorher, ob alle Teilnehmer tatsächlich Zeit haben. Berücksichtigen Sie Urlaub, Krankheit, zeitintensive Projekte, andere schon vereinbarte Termine oder Fortbildungsmaßnahmen.
- Bei der Auswahl des Wochentages und Tageszeit sollten auch Überlegungen in Bezug auf Arbeitsanfall, körperliche und geistige Fitness der Teilnehmer einfließen. Denn die Bereitschaft und Konzentrationsfähigkeit der Mitarbeiter lässt unter Umständen nach einem anstrengenden Arbeitstag oder kurz vor Feiertagen nach, eventuell leidet so das Ergebnis.
- Legen Sie je nach Themen, Themenumfang und Teilnehmeranzahl die Dauer einer Besprechung (das heißt Beginn und Ende) fest, nur so weiß Ihr Mitarbeiter, wann er wieder für andere Aufgaben frei ist. Wenn Sie nur den Beginn festlegen ist die Verlockung groß, dass die Veranstaltung ausufert und mehr Zeit gebraucht wird, da kein Schlusspunkt vereinbart ist, an dem die Themen besprochen sein sollten.
- Planen Sie bei längeren Gesprächen auch Pausen ein, denn ohne Pausen ist die Gefahr größer, dass sich die Teilnehmer kurze, inoffizielle Gedankenpausen genehmigen und abschalten. Oder es entsteht Unruhe, weil immer wieder Teilnehmer den Raum verlassen.

3) Einladung und Unterlagen

- Informieren Sie die Teilnehmer/innen rechtzeitig, damit sich alle Eingeladenen auf die Themen einstellen und ausreichend vorbereiten können.
- Bei regelmäßigen Besprechungen und für ständige Teilnehmer/innen sind meist mündliche und/oder formlose Einladungen ausreichend. Bei wichtigen und/oder einmaligen Themen und für Gäste sollte die Einladung in jedem Fall schriftlich sein.
- Benennen Sie die Tagesordnungspunkte und geben Sie ggf. kurze, erklärende Informationen dazu oder fügen Unterlagen bei.
- Informieren Sie, wer an der Besprechung noch teilnimmt.
- Bei einem neuen Veranstaltungsort oder für Gäste/externe Personen ist eine Wegbeschreibung sehr hilfreich.
- Benennen Sie konkret eine Person, die Fragen der Teilnehmer beantworten kann.

4) Weitere Rahmenbedingungen

Klären bzw. besorgen Sie vorab

- den Medieneinsatz (Flipchart, Pinnwand, Beamer)
- Hilfsmittel wie z.B. Papier, Stifte, Muster, weiteres Infomaterial z.B. Werbematerial, das bei einer Aktion zum Einsatz kommt, Rundschreiben
- Denken Sie auch an heiße/kalte Getränke, schmackhaften Pausenverzehr, ggf. tageszeittypisches Essen. Beispiele: Sie können auch mit einem gemeinsamen kleinen Frühstück beginnen oder kulinarische Köstlichkeiten anbieten und beurteilen lassen, die Sie für den Tag der offenen Tür in Betracht ziehen.