

Immer diese Meetings!

Besprechungen, Arbeitstreffen,
Telefon- und Videokonferenzen
souverän leiten

Martin Hartmann
Rainer Röpnack
Hans-Werner Baumann



BERUF UND KARRIERE

ON TOP

BELTZ

Leseprobe aus: Hartmann, Röpack, Baumann, Immer diese Meetings!, ISBN 978-3-407-29300-8

© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29300-8>

Vorbereitung I

Inhalte und Ziele

Die Auswahl der Inhalte und der Tagesordnungspunkte



Wie können Besprechungsinhalte systematisch und sorgfältig ausgewählt werden? In diesem Kapitel werben wir für eine gut durchdachte und begründete Inhaltsauswahl.

Wir empfehlen eine Sammlung aller Tagesordnungspunkte (TOP), die für die geplante Besprechung in Frage kommen. Notieren Sie dabei alle Themen, die aus Ihrer Sicht wichtig sind. Führen Sie gleichzeitig für jeden Punkt auf der Liste Gründe dafür auf, warum dieser Punkt unbedingt behandelt werden sollte.

Möglicherweise haben Sie so viele TOP auf Ihrer Wunschliste, dass Sie auswählen müssen. Das heißt, nicht alle Punkte können behandelt werden, nur die ganz wichtigen und dringlichsten. Nehmen Sie eine erste Bewertung vor. Unser Tipp: Vergeben Sie zwei Buchstaben. Dabei bedeutet der *erste die Wichtigkeit* des TOP (für Ihr Unternehmen, Ihre Abteilung, für Sie persönlich):

- A = sehr wichtig, muss unbedingt behandelt werden,
- B = wichtig, sollte in der Besprechung behandelt werden,
- C = weniger wichtig, es wäre aber schön, wenn dieser Punkt in der Besprechung behandelt werden könnte.

Der zweite Buchstabe bezieht sich auf die *Dringlichkeit der Behandlung*:

- A = äußerst dringend in der Besprechung zu behandeln,
- B = muss nicht unbedingt heute erfolgen,
- C = kann noch warten.

Auch wenn Sie die Zeiten für die einzelnen TOP noch nicht exakt festgelegt haben, so haben Sie sicherlich eine erste Vorstellung davon, wie lange ihre Behandlung jeweils dauern wird. Tragen Sie zu Ihrer eigenen Orientierung die grob geschätzte Dauer für die Behandlung des TOP in die entsprechende Spalte ein.

Nicht vergessen: Für den Fall, dass Sie Inhalte identifiziert haben, die für die Sitzung von außen vorgegeben sind, tragen Sie diese ebenfalls in diese Liste ein.

Besprechung am:



Welche TOP fallen mir im Moment ein?

TOP 1:

Gründe, warum der TOP in dieser Besprechung behandelt werden soll:

Wichtig/dringend

Zeitbedarf

TOP 2:

Gründe:

Wichtig/dringend

Zeitbedarf

TOP 3:

Gründe:

Wichtig/dringend

Zeitbedarf

Vorbereitung I

Inhalte und Ziele

Tipp für die Durchführung: Den meisten Menschen fällt es leicht, viele TOP zu formulieren. Schwieriger tun sie sich schon mit der Begründung, warum ein bestimmter TOP unbedingt in die Besprechung gehört. Wir empfehlen, die reine Sammlung der TOP in wenigen Minuten durchzuführen. Quälen Sie sich dafür etwas mehr bei der Begründung für die Aufnahme in die Besprechung. Und noch etwas: Vielleicht neigen auch Sie dazu, für jeden gesammelten Punkt in der Spalte Wichtigkeit/Dringlichkeit ein A/A zu vergeben. Tun Sie es nicht! Zum einen wird es der Realität in Ihrer Abteilung nicht entsprechen, zum anderen nehmen Sie sich die Möglichkeit, überhaupt auszuwählen und eine Rangfolge zu bilden, bei der im Falle plötzlicher Zeitknappheit der hintere Punkt einigermaßen gefahrlos gestrichen werden kann. Also: Mut zu B und C!



»Wenn ich dieses Vorgehen ernsthaft betreibe, kann es mir passieren, dass ich zwar lauter wichtige, aber keine dringenden Punkte auf meiner Agenda habe. Oder lauter dringende, aber keine so wichtigen, dass ich dafür die ganze Gruppe zusammenrrommeln muss.«

»Sie deuten auf etwas hin, was während der gesamten Besprechungsvorbereitung gilt. Fragen Sie sich immer wieder, ob die Zusammenkunft wirklich notwendig ist oder ob Sie Ihre Anliegen nicht auch auf andere Weise erledigen können, beispielsweise mit einem Telefonat, mit ein paar E-Mails oder einem Kaffeeküchen-treffen. Ganz dringende, aber nicht sehr wichtige Punkte lassen sich auch mit einer kleinen Telefonkonferenz, einem improvisierten Treffen auf dem Gang oder einer anderen Kommunikationslösung erledigen.«



»Lassen Sie mich mal die TOP durchdenken, die ich für die morgige Abteilungsbesprechung vorgesehen habe. Es geht um die leidige Urlaubsplanung, ist im Moment für mich ein B/A-Thema, dann gibt es das anstehende Projekt unserer Geschäftsführung zur Leistungsverbesserung mit den externen Beratern, ist für mich ein A/A-Thema. Denn mir sind schon unschöne Gerüchte zu Ohren gekommen. Da



möchte ich frühzeitig informieren, um Unruhe zu vermeiden. Und meine Chefin möchte für ein Treffen mit ihrem Vorstand erste Überlegungen, wie wir mit der von uns erstellten und vertriebenen Informations-Datenbank ›Pandora‹ neue Kundengruppen erreichen können. Ist ein A/C-Thema, hat noch Zeit, könnte aber schon mal in den Köpfen meiner Leute verankert werden. Na ja, ist vielleicht auch ein C/C-Thema, obwohl so sicher bin ich mir nicht. Muss ich mir noch überlegen. Ja, und dann ist da noch die Frage, wohin unser Abteilungsausflug gehen soll, aus meiner Sicht eindeutig ein C/C-Thema.«

»Und aus der Sicht Ihrer Abteilung?«

»Wahrscheinlich ein A/A-Thema. Aber ich sehe schon, dass ich zwar schnell beim Buchstabenverteilen bin, mir aber noch zu wenig Gedanken mache, warum die einzelnen Punkte in die Besprechung sollen. Dafür sollte ich mir ein paar Minuten nehmen.«



Vorbereitung I

Inhalte und Ziele

Ziele, Ziele, Ziele!



In zwei Schritten kommen Sie zur Formulierung stimmiger und knackiger Ziele. Ein scheinbar mühsames Unterfangen. Aber wenn Sie das Prinzip einmal internalisiert haben, werden Sie nie wieder einfach so einen TOP behandeln!

Schritt 1: Entscheiden Sie sich für das allgemeine Ziel, das Sie für jeden TOP erreichen wollen – berücksichtigen Sie dabei jetzt schon die Teilnehmer Ihrer Besprechung. Sie finden in der folgenden Checkliste eine Reihe von allgemein formulierten Zielen. Diese helfen Ihnen, Ihr konkretes Ziel zu formulieren. Zwingen Sie sich, mit Blick auf jeden Ihrer Tagesordnungspunkte, zumindest eine der hier vorgeschlagenen Möglichkeiten anzukreuzen. Vielleicht erwischen Sie sich dabei, dass Sie noch unsicher sind. Überlegen Sie dann, was Sie wirklich erreichen wollen. Gleichzeitig bietet diese Checkliste die Möglichkeit, sich erste Gedanken über die Teilnehmer zu machen.

- Die **Kompetenz der Gruppe** kann Sie zum Nachdenken darüber anregen, ob mit den eingeladenen oder angedachten Teilnehmern das von Ihnen favorisierte Ziel überhaupt zu erreichen ist. Sind die Anwesenden beispielsweise befugt, Entscheidungen zu treffen, sind sie von ihrer Position im Unternehmen her überhaupt in der Lage, Maßnahmen zu vereinbaren?
- Die **Motivation der Gruppe** kann Sie auf die Beziehungsebene einstimmen: Für wie motiviert schätzen Sie die Anwesenden ein, wenn es um das Erreichen Ihres Ziels geht? Welche Schwierigkeiten werden auf Sie zukommen, welche Chancen bieten sich, wenn diese Gruppe das besondere Thema bearbeitet?



Besprechung am:

Top:

Welches der folgenden Ziele (auch mehrere) möchte ich erreichen?

- Die Anwesenden sollen durch den Leiter oder durch einen Dritten persönlich *informiert* werden.

Kompetenz der Gruppe ☺ ☻ Motivation der Gruppe ☺ ☻

- In der Gruppe sollen zum Thema alle verfügbaren *Informationen und Meinungen ausgetauscht* und offene Fragen geklärt werden.

Kompetenz der Gruppe ☺ ☻ Motivation der Gruppe ☺ ☻

- Ein *Problem oder eine bestimmte Situation soll aufgedeckt, erkannt, beschrieben und aufbereitet* werden.

Kompetenz der Gruppe ☺ ☻ Motivation der Gruppe ☺ ☻

- Zu einer bestimmten Fragestellung soll unter allen Teilnehmern eine gemeinsame *Position entwickelt*, es soll *Konsens hergestellt* werden.

Kompetenz der Gruppe ☺ ☻ Motivation der Gruppe ☺ ☻

- Für ein Problem (bzw. Situation, Frage) sollen *Lösungsvorschläge oder Ideen entwickelt* und eine Entscheidung vorbereitet werden.

Kompetenz der Gruppe ☺ ☻ Motivation der Gruppe ☺ ☻

- Zur Problemlösung oder Situationsklärung für eine bestimmte Fragestellung soll eine konkrete *Maßnahme verabschiedet* werden.

Kompetenz der Gruppe ☺ ☻ Motivation der Gruppe ☺ ☻

- Für eine anstehende Aufgabe sollen Maßnahmen, Verantwortlichkeiten, Termine *abgesprochen, koordiniert und vereinbart* werden.

Kompetenz der Gruppe ☺ ☻ Motivation der Gruppe ☺ ☻

- Es sollen ein Wir-Gefühl, Corporate Identity, Zugehörigkeitsgefühl, positive Stimmung, guter Teamgeist erzeugt werden.

Kompetenz der Gruppe ☺ ☻ Motivation der Gruppe ☺ ☻

Vorbereitung I

Inhalte und Ziele

Schritt 2: Formulieren Sie die konkreten Ziele für jeden Tagesordnungspunkt. Überlegen Sie dabei die mögliche Unterstützung/Behinderung durch die Teilnehmer Ihrer Besprechung

Aus Erfahrung wissen wir, dass es vielen Menschen schwer fällt, konkrete Ziele zu formulieren und diese auch noch aufzuschreiben. Häufig hat man eine erste Idee im Kopf, die einem gefällt und mit der man in die Besprechung geht. Erst während der Diskussion wird plötzlich deutlich, dass dies so nicht funktioniert. Daher unser Appell: Gewöhnen Sie sich am Anfang daran, Ihre Ziele aufzuschreiben.



Besprechung am:

Wie lautet Tagesordnungspunkt 1?

Zur Erinnerung: Was war noch einmal das allgemeine Ziel / waren die allgemeinen Ziele, die ich erreichen wollte?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Informieren | <input type="checkbox"/> Informationen austauschen |
| <input type="checkbox"/> Problem beschreiben | <input type="checkbox"/> Konsens herstellen |
| <input type="checkbox"/> Lösungsvorschläge entwickeln | <input type="checkbox"/> Entscheidungen treffen |
| <input type="checkbox"/> Maßnahmen koordinieren | <input type="checkbox"/> Wir-Gefühl schaffen |

Zu TOP 1: Was möchte ich am Ende der Sitzung konkret erreicht haben?
Oder: Wenn die Bearbeitung des TOP abgeschlossen ist, wie sieht dann das Ergebnis, das »Produkt« meiner Besprechung aus?

Wenn ich an die Teilnehmer der Besprechung denke, wie werden sie die Zielerreichung voraussichtlich fördern oder behindern? Was bedeutet das für meine weitere Besprechungsvorbereitung?
