



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Januar 2007

Besprechungen erfolgreich leiten und moderieren

- Ein Klassiker strukturiert dargestellt -

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

über das Thema „**Besprechungen führen**“ ist bereits sehr viel geschrieben und berichtet worden. Trotzdem oder gerade deswegen möchte ich Ihnen einen kurzen und prägnanten Leitfaden für erfolgreiche Besprechungen vorstellen.

Häufig ist es erforderlich, mit Kollegen, Kunden, Vorgesetzten usw. zusammen über bestimmte Sachverhalte zu informieren, Termine und Pläne zu koordinieren oder Problemlösungen einzuleiten und durchzuführen.

In gut geführten Besprechungen sollen mit allen Beteiligten - häufig aus unterschiedlichen Verantwortungsbereichen - Informationen ausgetauscht, gemeinsame Vereinbarungen getroffen und die weitere Vorgehensweise abgestimmt werden.

Hierzu bedarf es in der Vorbereitung und Durchführung (und der Nachbereitung) eine systematische Vorgehensweise; letztendlich eine inhaltliche und auch zeitliche Abstimmung, um die gesteckten Ziele zu erreichen!

Erfolgreiche Besprechungen bedürfen auch einer offenen, sachlichen und konstruktiven Kommunikation bzw. Gesprächsführung.

Die folgende Struktur und Hinweise sollen Sie unterstützen künftige Besprechungen effektiver vorzubereiten und erfolgreicher durchzuführen.

Vorbereitung einer Besprechung

Um Besprechungen bestmöglich durchführen und damit auch optimale Ergebnisse zu erzielen, ist eine professionelle Vorbereitung erforderlich.

Mit folgenden Fragen sollten Sie sich hierbei beschäftigen:

- Welches Ziel wollen Sie mit der Besprechung (wirklich) erreichen?
 - Informationsvermittlung
 - Koordinationsbesprechung
 - Problemlösungsbesprechung
- Welche Punkte und Inhalte müssen auf die Tagesordnung /Agenda?
 - Die Tagesordnung ist gleichzeitig der Leitfaden der Besprechung und muss daher sehr sorgfältig erstellt werden
- Welche Personen sind zur Zielerreichung sinnvoll und notwendig?
 - Welche Teilnehmer gewährleisten durch Sach- oder Entscheidungskompetenz, eine zielorientierte Durchführung der Besprechung?



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Januar 2007

- Welche Besonderheiten müssen beachtet werden?
 - Mit diesem Hinweis soll ein Blick auf alles „Besondere“ gelenkt werden, auch was eine Besprechung bzw. die Zielerreichung blockieren könnte
- Wer übernimmt die Organisation der Besprechung?
 - Bitte legen Sie für die einzelnen Punkte Verantwortlichkeiten fest.
- Wie erreiche ich eine verlässliche Ergebnissicherung?
 - Zentrales Element der Ergebnissicherung ist das Protokoll als gemeinsame Dokumentation für alle Besprechungsteilnehmer. Möglichst vor Beginn der Besprechung soll geklärt werden, wer das Protokoll führt.

Durchführung der Besprechung

In der Durchführung einer Besprechung spielen unterschiedliche Formen des Informationsaustausches eine wichtige Rolle: Vortrag, Fragen und Diskussionen, auch der Erfahrungsaustausch sind mögliche Formen innerhalb einer Besprechung.

Grundsätzlich sollten Sie in allen Besprechungen eine positive Gesprächsatmosphäre mit den Teilnehmern aufbauen.

Rollen des Besprechungsleiters in Besprechungen

Als Besprechungsleiter sind sie aufgefordert unterschiedliche Rollen wahrzunehmen, um erfolgreich zu agieren:

- Aktiv führen und gestalten, um Ziele zu definieren und zu erreichen
- Initiative ergreifen, Ideen, Verfahren vorschlagen
- Interpretationen und Meinungen geben und suchen, um Probleme in Angriff zu nehmen
- Koordinieren und Zusammenfassen von Ideen innerhalb der Gruppe
- Moderieren, um Meinungen der Gruppe zu erhalten und zu koordinieren
- Abstimmen von Ideen mit anderen Gruppen
- Auftretende Spannungen reduzieren

Gefahren in einer Besprechung

Da die Teilnehmer einer (jeder!) Besprechung unterschiedliche Ziele verfolgen, drohen diverse Gefahren, die häufig emotionaler Herkunft sind:

- Vorsicht vor Killerphrasen



implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Januar 2007

- Lassen Sie sich nicht von Killerphrasen anderer irritieren oder gar provozieren
- Versuchen Sie herauszubekommen, welche Bedenken oder Widerstände Teilnehmer zu solchen Formulierungen greifen lassen, Beispiele:
 - Dazu sind wir jetzt nicht in der Lage ...
 - Wir haben doch schon so viele andere Projekte ...
 - So haben wir das früher nicht gemacht ...
 - Darüber lässt sich ein andermal reden ...
 - Damit muss sich ein Ausschuss beschäftigen ...
 - Klingt ja ganz gut, aber ich glaube nicht, dass das geht ...
 - Die Anweisungen lauten doch ganz anders ...

Abwehrmechanismen und Warnsignale

Gerade in Besprechungen, die der Koordination oder Problemlösung dienen, erlebt der Besprechungsleiter oft Verhaltensweisen, die ihm die Zielverfolgung schwer machen.

Die folgende Aufstellung soll Ihnen helfen, Abwehr und Widerstand frühzeitig zu erkennen, um gegensteuern zu können:

WAS	WIE
• Trotz, Ablehnung, Widerstand	ständiges Widersprechen zu allen Vorschlägen nein sagen
• Aggression	Spitze Bemerkungen „auf den Tisch hauen“ jemanden „auflaufen lassen“
• Rationalisierung	Für ein bestimmtes Verhalten werden Gründe angeführt, die zwar möglich, aber nicht zutreffend sind.
• Ausweichen, Verleugnen	Sich Anforderungen und Kritik nicht stellen; Ausreden finden.
Verschiebung und Projektion	Fehler anderen in die Schuhe schieben; Ärger an Kleinigkeiten auslassen
• Soziale Absicherung	Bündnisse schließen; sich als Sprachrohr darstellen, die allgemeine Stimmung im Betrieb artikulieren

implus - punkte

Monatliche Impulse von implus - Januar 2007

Medieneinsatz in Besprechungen

In Besprechungen müssen häufig komplexe Sachverhalte mit vielen Detailinformationen für alle Teilnehmer gleichermaßen verständlich dargestellt werden. Daneben ist der Ablauf von Besprechungen häufig davon beeinträchtigt, dass nicht alle Teilnehmer immer den gleichen Stand der gemeinsamen Arbeit "vor Augen haben".

Daher ist es sinnvoll, sowohl die Informationen optisch aufzubereiten als auch den Ablauf und die Teilergebnisse einer Besprechung durch visuelle Hilfsmittel zu begleiten. Die Visualisierung soll stets das gesprochene Wort unterstützen - nicht ersetzen.

Ich wünsche Ihnen erfolgreiche Besprechungen und persönliche Zufriedenheit!

Ihr Jürgen Stoffregen



implus Training & Beratung - Hameln

Jürgen Stoffregen
Am Fischerhof 24
31787 Hameln

Tel.: 05151 - 94 06 91
Mobil: 0163 - 594 06 91
Fax: 05151 - 94 06 93

E-Mail: stoffregen@implus.de
www.implus.de/stoffregen