

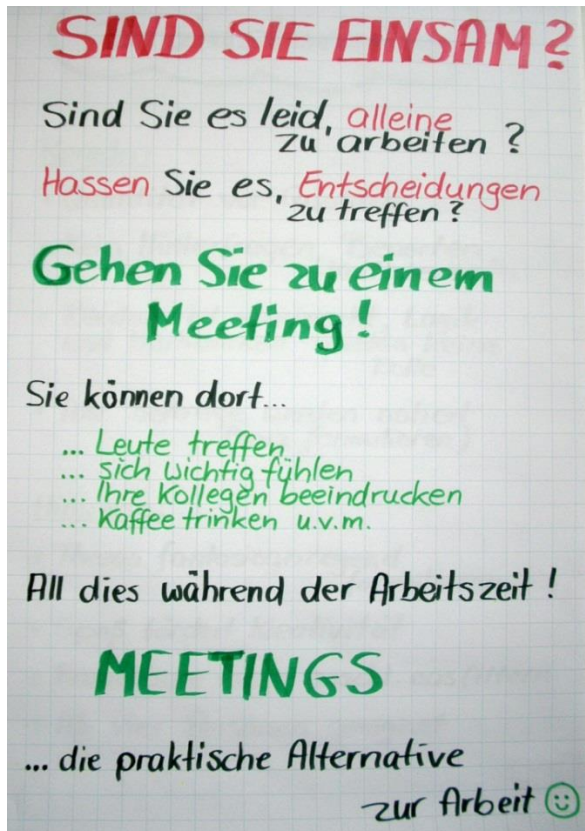
Seminarprotokoll (Auszug)

Endlich effiziente Besprechungen

Inhalt:

Einpunktabfrage (EPA)	3
Wann ist eine Besprechung sinnvoll?	7
Verdeckte Stichwortabfrage (VSA)	8
Mehrpunktabfrage (MPA)	11
Störungen	12
Vorbereitung einer Besprechung	13
PAULE-Methode	15
Zeitmanagement	17
Besprechungskultur (Vorschläge vereinen)	17
Rolle, Aufgaben und Haltung des Moderators	20
Diskussionsleitung	21
Unpünktlichkeit	22
20 Sekunden	22
Offene Stichwortabfrage (OSA)	24
Ergebnisse sichern	25
<i>Protokoll</i>	25
<i>Visualisierung</i>	25
<i>Fahrplan für Ergebnissicherung</i>	27
<i>Ergebnissicherung für das Besprechungsseminar</i>	27
Engel-Aloisius-Ebene	28
Blitzlicht	28
Übersicht der Methoden	29
Literatur-Tipp	29

Wann ist eine Besprechung sinnvoll?



Vielleicht gibt es so viel Unbefriedigendes, weil zu viele bzw. unnötige Besprechungen durchgeführt werden. Besprechungen sind teure Arbeitsformen und sollten deshalb nur eingesetzt werden, wenn sie wirklich Sinn machen.

Als Gründe für Besprechungen wird häufig genannt:

- Etwas zu diskutieren
- Entscheidungen zu treffen
- Informationen weiterzugeben
- Anordnungen bekanntzugeben

Diese Gründe rechtfertigen aus Expertensicht keine Besprechung. Diskussionen bringen nicht zwangsläufig neue Erkenntnisse hervor. Entscheidungen werden besser von Verantwortlichen als von einer Gruppe getroffen. Informationen und Anordnungen können schriftlich weitergegeben werden.

Wichtigere Gründe für ein Meeting sind:

- Informationen zu beurteilen
- Unklare Probleme zu lösen
- Entscheidungen vorzubereiten und ggf. zu treffen, sofern die Besprechungsteilnehmer Entscheider sind
- Konflikte beizulegen
- Das Gruppengefühl zu stärken

Eine andere Erklärung wäre:

Wenn das angestrebte Ergebnis den Wissens- oder Gedankenaustausch mehrerer Personen erfordert, ist eine Besprechung sinnvoll. Ebenso zielführend sind Zusammenkünfte, wenn zwischenmenschliche und emotionale Aspekte eine Rolle spielen. Für „Einweg-Kommunikationen“ wie beispielsweise Informationsveranstaltungen sollten Sie andere Formen erwägen.

Unpünktlichkeit

Sollte sich Unpünktlichkeit eingeschlichen haben, rechnen Sie einmal aus, wie viel Geld Ihr Unternehmen dafür bezahlt, dass vier, sieben oder mehr Mitarbeiter zehn Minuten auf den letzten Besprechungsteilnehmer warten. Vielleicht fangen Sie einfach an, auch wenn noch nicht alle anwesend sind. Der unpünktliche Teilnehmer fällt auf und verpasst einen Teil, der für ihn evtl. wichtig gewesen wäre. Möglicherweise wird er sich künftig um Pünktlichkeit bemühen.

Setzen Sie sich dafür ein, dass ein verspäteter Beginn nicht zur Selbstverständlichkeit wird. Es ist einerseits eine Kostenfrage und andererseits eine Frage des Respekts gegenüber den pünktlichen Teilnehmern.

Andererseits gibt es vertretbare Gründe für Verspätungen:

- Ein unzufriedener Kunde ruft wenige Minuten vor Besprechungsbeginn an.
- Die Besprechungszeit ist ungünstig (z.B. direkt angrenzend an einen anderen Termin oder am Montagmorgen vor der Ankunft aus dem Wochenend-Wohnort).
- Unvorhergesehene ernsthafte Probleme müssen zwingend sofort behoben werden (z.B. Störung im EDV-System).

Es lohnt sich, nach den Gründen der Unpünktlichkeit zu forschen und ggf. Zeit, Ort oder Teilnehmerkreis zu verändern.

Ergebnisse sichern

Protokoll

Schließen Sie keinen Besprechungspunkt ab, ohne ein Ergebnis zu notieren. Führen Sie ein Protokoll, in dem Entscheidungen, offene Punkte und Aufgaben festgehalten werden. Letzteres kann in Form eines für alle einsehbaren Maßnahmenplans geschehen. Wichtige Informationen auf dem Maßnahmenplan (oder "To-do-Liste"): Aufgabe, verantwortliche Person, evtl. weitere mit der Aufgabe betraute Personen, Erledigungstermin (konkretes Datum).

Verzichten Sie auf allgemeine Informationen im Protokoll. Je länger das Schriftstück wird, desto geringer ist die Chance, dass es gelesen wird.

Der Besprechungsleiter sollte möglichst nicht gleichzeitig Protokollführer sein.

Ein Protokoll sollte immer entstehen, wenn folgende Punkte anfallen:

- Beschlüsse
- Aufgaben
- Offene Punkte, die später weiterbearbeitet werden müssen
- Wichtige Informationen an nicht teilnehmende Personen

Das Protokoll sollte zeitnah zum Meeting geschrieben und den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Das Datum der ersten Erledigungen darf nicht bereits in der Vergangenheit liegen, da die TeilnehmerInnen es sonst mit der Termintreue künftig auch nicht so genau halten werden.

Sprechen Sie die offenen Punkte des Protokolls beim nächsten Meeting unbedingt durch!

Visualisierung

Eine Regel in der Moderation bzw. Besprechungsleitung ist – und gleichzeitig ein enormer Vorteil – alles Wichtige zu visualisieren, also für alle sichtbar zu machen. So können sich die Teilnehmer auf ihre inhaltlichen Beiträge konzentrieren, da sich das Mitschreiben oder gedankliche Speichern erübrigt.

Merkfähigkeit	
Nur lesen:	10%
Nur hören:	20%
Nur sehen:	30%
Hören + sehen:	50%
Darüber reden:	70%
Tun:	90%

Nur hören (oft in Besprechungen):

Gedankliches Abschweifen kann nicht verhindert werden, besonders bei Wiederholungen, zu detaillierten oder nicht zum Thema gehörenden Ausführungen.

Darüber reden:

Das Thema prägt sich bei den Rednern vermutlich besser ein. Die Konzentration der Zuhörer lässt jedoch bei langen Redebeiträgen nach.

Hören + sehen (wichtig in Besprechungen):

- Zwischenschritte bleiben sichtbar
- Entlastung der Teilnehmer
- Konzentration auf inhaltlichen Beitrag
- Beiträge können kurz und prägnant auf den Punkt gebracht werden

Fahrplan für Ergebnissicherung

