

# ZT WIRTSCHAFT

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ist ein Fortschritt, Zusammenarbeiten führt zum Erfolg.“ (Henry Ford)

## Besprechungen ziel- und zeitgenau leiten – Vorbereitung und Ansatz

Was unterscheidet Besprechungen von Konferenzen? Wie bereite ich mich als Leiter sinnvoll vor? Welche Ziele möchte ich erreichen und wie schaffe ich das? Mit welchen Gesprächsstadien und Verhaltensmustern werde ich konfrontiert und wie begegne ich ihnen? Antworten auf diese Fragen gibt Dipl.-Psych. Thomas Eckardt im ersten Teil unseres Sommerspezials zum Labor-Management.

### Begriffsbestimmung

Oft werden wahllos die Begriffe „Besprechung“, „Sitzung“, „Konferenz“ verwendet. Lateinisch „conferre“ heißt „zusammenbringen“. Dem Wortsinn nach ist also jedes

#### Definition und Eingrenzung

- **Konferenz** – meist Großveranstaltung (Kongress, Tagung etc.)
- **Sitzung** – parlamentarisches Vorgehen – formale Abstimmungen (Vorstand, Ausschuss)
- **Besprechung** – kleiner Kreis 2–15 Personen (Projektgruppe, Qualitätszirkel)

beitskreis beispielsweise, einen Qualitätszirkel oder eine Abteilungsbesprechung. Der „Leiter“ heißt auch hier Leiter, und er ist für das Zustandekommen des Ergebnisses verantwortlich. Deshalb darf er auch inhaltliche Anstöße geben und hat mehr Freiheiten als der Präsident einer Sitzung. Das ziel- und zeitgenaue Leiten solcher Besprechungen ist unser Thema.

#### Thematische Vorbereitung

1. Ist die Besprechung wegen der Thematik erforderlich, oder sind Einzelgespräche, Telefonate, schriftliche Informationen effektiver?
2. Was soll am Ende erreicht sein (Informationsstand, Konsens, Lösung, Plan, Kompromiss)?
3. Rechtfertigt das Ziel den Aufwand?
4. Welche Themen sollen behandelt werden?
5. Welche sind verzichtbar oder können verschoben werden?
6. In welcher Reihenfolge sollen die Themen behandelt werden?
7. Wie viel Zeit ist vermutlich pro Thema erforderlich?
8. Ist die Gesamtlänge zumutbar?
9. Welches Material soll während der Besprechung verteilt werden?
10. Welches Material ist für visuelle Präsentation vorzubereiten?
11. Für welche Fragen ist Antwortmaterial vorzubereiten?

#### Personelle Vorbereitung

1. Welche Personen müssen an der Besprechung teilnehmen?
2. Warum ist jeder Teilnehmer für das Ergebnis wichtig?
3. Was wird von jedem einzelnen Teilnehmer als Beitrag erwartet?
4. Weiß jeder einzelne Teilnehmer, was von ihm erwartet wird?
5. Weiß jeder einzelne Teilnehmer, wie wichtig er für das Ergebnis ist?
6. Was muss jeder einzelne Teilnehmer vorbereiten?

7. Welche Unterlagen braucht er dafür?
8. Wann wird die Vorbereitung durch Anruf kontrolliert?
9. Sind die gewünschten Teilnehmer zum Termin verfügbar?
10. Wer leitet die Besprechung?
11. Wer arbeitet das Ergebnis aus?
12. Wer vervielfältigt es?
13. Auf welche Schwierigkeiten und Hindernisse muss der Leiter sich einstellen?
14. Welche Hintergrundinformationen braucht der Protokollführer?

#### Organisatorische Vorbereitung

1. Was kostet die Tagung? (Tagungsort, Spesen, Fahrzeiten, Arbeitszeit)
2. An welchem Tag, zu welcher Zeit, an welchem Ort soll die Besprechung stattfinden?
3. Wie reisen die Teilnehmer an und ab?
4. Wie viel Zeit steht direkt nach der Tagung für die Auswertung und für die ersten Aktionen zur Verfügung?
5. Sind Tischform und Bestuhlung im Konferenzraum und in den Gruppenräumen geklärt?
6. Steht ein Nebenraum für die Technik zur Verfügung?
7. Ist die Sitzordnung mit erkennbaren Namensschildern organisiert?
8. Wo werden Heizung, Verdunkelung, Belüftung, Leinwand bedient?
9. Gibt es Störungen durch Bauarbeiten?
10. Sind die Teilnehmer gut untergebracht?
11. Wer ist im Hotel für die Tagung zuständig?
12. Wer ist im Hotel für die Technik zuständig?
13. Wer ist im Hotel für den Service zuständig?
14. Sind Zeiten und Lokale für Pausen und Mahlzeiten geklärt?
15. Ist geklärt, was die Teilnehmer und was die Firmen zahlen?
16. Sind Telefonzentrale und Empfang über die Besprechung informiert?
17. Welche Medien werden benötigt? (Beamer, Overheadprojektor, Folien, Rolle, Folienstifte, Diaprojektor, Dias, Leinwand, Lampe, Tonbandgerät,

- Ersatzband, Ersatzlampe für Projektor etc.)
18. Welches Zubehör wird benötigt? (Schreibmaterial für Teilnehmer, Stifte, Zeigestab, Tafel, Kreide, Schwamm, Lappen, Flip-Chart, Faserschreiber, Verlängerungskabel, Mehrfachsteckdose, Rednerpult, Mikrofon, Klebeband etc.)
19. Welche anderen Aktivitäten der Firma leiden unter der Besprechung?
20. Hat jeder Teilnehmer und jeder Referent eine Einladung mit Programm?
21. Hat das Hotel alle nötigen Daten?
22. Hat das Büro alle nötigen Daten?
23. Ist ein Dolmetscher nötig?

### Ergänzungen: Ziele von Besprechungen

#### Informationsgespräch

Gespräche werden mit unterschiedlichen Zielen geführt. Sachliche oder gefühlsmäßige Ziele können ein Gespräch bestimmen. Danach lassen sich Gespräche folgendermaßen typisieren: Ziel eines Informationsgesprächs ist der gleiche

#### Ziele von Gesprächen

- |                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| Informationsgespräch                | → | gleichen Informationsstand erreichen   |
| Planungs- und Entscheidungsgespräch | → | gemeinsamen Plan entwerfen             |
| Überzeugungsgespräch                | → | Meinung übertragen                     |
| Verhandlung                         | → | Leistungen austauschen                 |
| Kontaktgespräch                     | → | Atmosphäre schaffen, Beziehung pflegen |

Informationsstand der Teilnehmer in Bezug auf die besprochene Sache. Charakteristisch für ein Informationsgespräch ist das Austauschen von Daten, Fakten, Arbeitsergebnissen etc. Auch Informationen über Meinungen, Trends und deren Begründungen sind legitim im Informationsgespräch, obwohl Trends und Meinungen keine reinen Fakten sind. Aber sie dienen der Übersicht, zum Beispiel über eine Problemlage. Ein wesentliches Merkmal des Informationsgesprächs ist die Frage: Information bedeutet nicht nur Bringschuld, sondern auch eine Holschuld jedes Gesprächsteilnehmers.

### ZT Info

#### Bekommen Sie die Unterstützung, die Sie brauchen?

Eckardt – Ihr Spezialist für Einzelcoaching: Seit über 15 Jahren coachen wir Führungskräfte und leitende Angestellte in persönlichen Vieraugengesprächen. Statt allgemeiner Ratschläge bieten wir Ihnen konkrete Hilfe in folgenden beruflichen und persönlichen Krisensituationen an: Infragestellen der sozialen oder emotionalen Kompetenz, permanente Konflikte zwischen den Führungskräften oder mit dem Team, Fehlen persönlicher Visionen für das Privat- und Berufsleben, Burning-out-Syndrom, scheinbar ausweglose Konfliktsituationen, Suche nach einem geeigneten Nachfolger, Entwicklung der richtigen Karrierestrategie und des persönlichen Führungsstils sowie Konflikte innerhalb des Teams. Lernen Sie unseren Coach persönlich kennen und geben Sie sich oder Ihrem Führungsteam die Unterstützung, die es verdient.



Bei der Vorbereitung auf ein Informationsgespräch sollte sich jeder Teilnehmer notieren, was er zum Thema beitragen kann, ebenso wie die Punkte, die er noch erfahren möchte. Diese muss er erfragen.

#### Planungs- und Entscheidungsgespräch

Ziele eines Planungs- und Entscheidungsgesprächs sind ein gemeinsamer Plan, eine Lösung oder ein Verfahren. Wichtig für dieses Gespräch ist eine eingehende Analyse des Ist-

hören zur Vorbereitung eines Verhandlungsgesprächs auch das Festlegen von Verhandlungszielen sowie Strategie und Taktik. Ziele können sein, den Verhandlungspartner zum Verzicht auf Forderungen, zum Erhöhen seines Angebots, zum Aufdecken seiner Karten zu bewegen. Eine wichtige Hilfe vom Vortreiben von Verhandlungen sind Kompromissvorschläge. Sie können strategisch vorbereitet und taktisch eingesetzt werden. Kann keine Einigung in der Sache erzielt werden, so sollte wenigstens eine Vereinbarung über das weitere Verfahren angestrebt werden. Ein neuer Verhandlungstermin ist in diesem Fall schon ein Ergebnis.

#### Kontaktgespräch

Ziel eines Kontaktgesprächs ist es, eine menschlich gute Atmosphäre zwischen den Gesprächspartnern zu schaffen, die „Beziehungsebene“ zu pflegen. Inhalte eines Kontaktgesprächs sind der Ausdruck von Wertschätzung, Lob, Sympathie und das Übertragen positiver Gefühle allgemein. Auf strenge Systematik kann verzichtet werden, Springen zwischen den Themen ist erlaubt. Wichtig ist, dass sich alle Gesprächsteilnehmer für den jeweiligen Gegenstand interessieren und sich wohlfühlen. Das Kontaktgespräch kann isoliert stattfinden, durchsetzt jedoch meistens die anderen Gesprächstypen.

### Steuern und Leiten von Besprechungen

#### Gesprächssteuerung

Der Gesprächsleiter ist für das Erreichen des jeweiligen Gesprächsziels in Form von konkreten Ergebnissen verantwortlich. Er wählt die Gesprächsmethode entsprechend dem Ziel des Gesprächs.

#### Gesprächsplan

Der Gesprächsleiter kann ein Gespräch zielgerichtet führen, wenn er einen Gesprächsplan zugrunde legt, ähnlich der Gliederung eines Vortrages (s. Ablaufplan für ein Problem-

Zustandes. Entscheidend jedoch sind das Präsentieren von Lösungsvorschlägen mit Abwägen der Vor- und Nachteile und das Fixieren einer Entscheidung für eine oder mehrere Lösungen. Die Aufgabenverteilung steht am Ende des Planungs- und Entscheidungsgesprächs.

#### Überzeugungsgespräch

Ziel eines Überzeugungsgesprächs ist, dass der oder die Partner meine eigene Konzeption oder Meinung übernehmen. Eine unterschiedene Meinung steht einer Gegenmeinung beziehungsweise Zweifeln und Unsicherheit gegenüber, Argumente werden ausgetauscht. Die Argumentation soll meine eigene Meinung stützen und/oder die Meinung des anderen ändern.

#### Verhandlungsgespräch

Ziel am Ende eines Verhandlungsgesprächs ist ein Leistungsaustausch. Charakteristisch ist das Vortragen von Angeboten oder Forderungen. Im Gespräch werden die Angebote mit Argumenten vorteilhaft dargestellt oder die Forderungen begründet. Insoweit ist ein Verhandlungsgespräch auch ein Überzeugungsgespräch. Darüber hinaus wird um Teilangebote und Teilforderungen „gefilscht“. So ge-

ANZEIGE

Gerhard Koch  
Zahn-technik

---

Zirkon-Gerüst pro Einheit **69,50 Euro** inkl. Material & Mwst.  
 Datentransfer pro Einheit **49,50 Euro** inkl. Material & Mwst.  
 Teleskope pro Einheit ab **69,50 Euro** inkl. Material & Mwst.

WIR FRÄSEN MIT

Telefon: 03 45 02 - 4 09 83 • Fax: 03 45 02 - 4 09 84 • E-Mail: g.koch-zahn@tgmz.de