



## Natalie Brückner

Steuerberaterin

Kölnerstraße 257 | 51702 Bergneustadt

Telefon 02261/9447-0 | Telefax 02261/9447-47

E-Mail: mail@stb-brueckner.com

## Besprechungen

### Inhalt

- I. Besprechungen vorbereiten
- II. Besprechungen durchführen
- III. Besprechungen nachbereiten

Die Komplexität von Aufgaben und Projekten nimmt ständig zu, und bei der Umsetzung sind häufig mehrere Personen beteiligt. Besprechungen sind unvermeidbar, um gemeinsam Lösungen zu finden und sich auszutauschen. Werden bei Besprechungen jedoch nicht einige Regeln beachtet, können diese leicht kontraproduktiv sein und sich als „Zeitfresser“ erweisen.

Um solche und ähnliche frustrierenden Erlebnisse zu vermeiden, muss jede Besprechung gut vorbereitet werden. Alle Teilnehmer sollten sich an vorab zu formulierende Regeln halten. Auf diese Weise kann die Effizienz von Besprechungen bereits kurzfristig deutlich erhöht werden.

### I. Besprechungen vorbereiten

Bevor eine Besprechung einberufen wird, sollten die aufgeführten Punkte der Checkliste: „Besprechungen vorbereiten“ beachtet werden (vgl. folgende Seite).

### II. Besprechung durchführen

Sind die Rahmenbedingungen klar und wurde zu einer Besprechung eingeladen, gilt es, diese erfolgreich durchzuführen. Auch hierbei hat es sich bewährt, feste Regeln einzuführen, die bei Abweichungen vom Besprechungsleiter durchgesetzt werden müssen. Ziel ist es, die Besprechung in kurzer und komprimierter Form mit handfesten Ergebnissen durchzuführen.

# MERKBLATT

Das beginnt mit der Verpflichtung der Teilnehmer zum pünktlichen Erscheinen, geht über die störungsfreie Durchführung der Besprechung (verbindlich festlegen: keine Smartphones, Tablets zum Abrufen von Mails usw.) und endet mit einer zeitnahen Erstellung eines aussagekräftigen

Protokolls, das als verabschiedet gilt, wenn sich niemand innerhalb von ein bis drei Tagen nach Versendung des Protokolls meldet.

Checkliste: Besprechungen vorbereiten		
Prüfungspunkte		Bemerkungen
1.	Ist die Besprechung überhaupt notwendig, oder gibt es Alternativen, z. B. ein persönliches Gespräch mit einem Projektmitarbeiter oder die Anforderung von Unterlagen, die man dann kurz selbst durcharbeitet?	
2.	Wenn die Besprechung notwendig ist: Welche Themen bzw. Tagesordnungspunkte sollten von wem behandelt werden?	
3.	Ganz wichtig: Welche Ziele sollen je Tagesordnungspunkt erreicht werden, z. B. Informationsaustausch, Darstellung Arbeitstand, Projektanfang oder Entscheidungsfindung.	
4.	Wer soll oder muss teilnehmen? Und müssen alle Teilnehmer während der ganzen Sitzung anwesend sein?	
5.	Die Teilnehmer müssen etwa zwei bis drei Tage vor der Besprechung über Themen, Vorgehensweise und Erwartungen/Ziele sowie Ort, Zeit und ggf. eigene Anwesenheitszeit informiert werden.	
6.	Zu jedem Tagesordnungspunkt muss es einen Verantwortlichen geben. Dieser muss das Ziel kennen, das erreicht werden soll und eine konkrete Zeitvorgabe für die Präsentation zu diesem Punkt bekommen. Er ist auch für die Umsetzung der nächsten Aufgaben verantwortlich, wenn es darum geht, das behandelte Thema weiter voranzutreiben.	
7.	Unterlagen, die in der Besprechung benötigt werden, um z. B. Entscheidungen fundiert treffen zu können, sind mindestens ein bis zwei Tage vor der Besprechung vom Verantwortlichen für diesen Punkt an alle Teilnehmer zu verteilen.	
8.	Jeder Teilnehmer hat sich in die Unterlagen vorab einzuarbeiten, um unnötige Lese- und Diskussionszeiten zu vermeiden.	
9.	Die Redezeiten sollten begrenzt werden, und zwar abhängig von der Relevanz der Themen. Eine Information zu einem Projekt kann sicher in wenigen Minuten erfolgen; bei wichtigen Entscheidungen ist etwas mehr Zeit erforderlich. Es sollte klar sein, dass eine Überschreitung der Redezeit nur in begründeten Ausnahmefällen möglich ist. Die Zeitwünsche sollten dem Moderator vorgelegt werden. Dieser muss entscheiden, ob dem Wunsch nachgegeben werden kann. Verantwortlich für die Einhaltung der Zeiten ist neben dem Vortragenden auch der Moderator, der das Recht und die Pflicht hat, bei drohenden Überschreitungen einzugreifen.	
10.	Es gibt klare Kommunikationsregeln, die jeder Teilnehmer kennt und für deren Einhaltung der Moderator im Zweifel sorgt. Jeder Teilnehmer sollte sie beispielsweise in einer Besprechungsvorlage (vgl. <b>Übersicht 1</b> ) erhalten, oder sie sollten auf einem Flipchart für jeden sichtbar im Besprechungsraum hängen. Wichtige Kommunikationsregeln können z. B. sein:	
	a) Jeder Teilnehmer ist verantwortlich dafür, dass er mit der ihm zugestandenen Redezeit auskommt und den Zeitrahmen einhält.	
	b) Jeder Teilnehmer darf ausreden, die anderen hören zu und unterbrechen ihn nicht.	
	c) Fragen sollten grundsätzlich erst im Anschluss an den Beitrag gestellt werden.	
	d) Jeder Rede-/Inhaltsbeitrag ist wichtig.	
	e) Jeder Teilnehmer fasst sich grundsätzlich kurz.	
	f) Kein Diskussionsbeitrag oder eine Antwort darauf enthält einen persönlichen Angriff.	

---

Fragen an den Berater | Notizen

11.	Soweit der Besprechungsleiter in der Hierarchie niedriger gestellt ist als ein oder mehrere Teilnehmer, sollte Ersterer ausdrücklich von der Geschäftsleitung dazu bevollmächtigt werden, alle relevanten Entscheidungen in der Besprechung treffen zu können, ohne später Sanktionen zu befürchten, wenn er z. B. einen Vorgesetzten auf das Ende der Redezeit hinweist.	
12.	Der Raum muss gebucht/reserviert werden, und es sollte für eine „angemessene“ Verpflegung gesorgt werden, z. B. Kaffee, Tee und Wasser, ggf. etwas Gebäck. Bei länger andauernden Besprechungen mit weiterführenden Arbeiten, z. B. bei wichtigen Entscheidungen in Projekten, kann es auch eine Regelung für ein Mittagessen geben.	

sind sowie konsequent eingehalten werden. Dafür sorgt insbesondere der Moderator.

Hilfreich kann es sein, eine „Besprechungsvorlage“ zu erstellen, die im oberen Teil die einmal festgelegten Regeln für Besprechungen enthält und im unteren Teil Platz lässt für Tagungsordnungspunkte, Inhalte, Verantwortliche, Vortragszeit, Beteiligte und das gewünschte Ergebnis. Die Vorlage ist gleichzeitig zur Erstellung des Protokolls nutzbar, so dass keine zusätzlichen Dokumente notwendig sind.

**Übersicht 1** zeigt beispielhaft, wie eine solche Besprechungsvorlage aussehen kann. Die Vorlage ist in erster Linie für kürzere Besprechungen mit einer Dauer von einer Stunde gedacht. Erfahrungsgemäß ist dieser Zeitrahmen aber meistens ausreichend, wenn die Regeln konsequent beachtet werden. Die Regeln sind flexibel anpassbar. Wichtig ist, dass sie klar formuliert und leicht verständlich

## PRAXISTIPP

Problematisch in der Praxis ist häufig das unpünktliche Erscheinen einzelner Teilnehmer. Beginnen Sie ungeachtet dessen die Besprechung immer pünktlich (vgl. auch Punkte 1 und 2 der Besprechungsvorlage). Vereinbaren Sie, dass verspätete Teilnehmer einen geringen Geldbetrag zu leisten haben, der am Ende des Jahres für ein gemeinsames Essen o. Ä. verwendet wird. Sie werden sehr schnell feststellen, dass alle Teilnehmer pünktlich erscheinen.

Übersicht 1: Besprechungsvorlage	
Regeln	
1.	Unsere Besprechungen beginnen immer pünktlich.
2.	Wir fangen auch an, wenn noch nicht alle Teilnehmer anwesend sind.
3.	Besprechungen werden weder durch Telefonate noch durch andere Ereignisse unterbrochen. Mobiltelefone etc. werden ab- oder stummgeschaltet. Es gibt keine Pausen.
4.	Unsere Besprechungen dauern höchstens 60 Minuten, unabhängig von Themenzahl und Diskussionsbedarf.
5.	Es gibt zu allen Themen einen Tagesordnungspunkt (TOP) mit Inhalt, Vortragendem, Zeit und Ergebniswunsch. Die Tagesordnung (s. u.) mit allen Tops wird rechtzeitig vor der Sitzung per Datei verschickt.
6.	Zur Vorbereitung notwendige Unterlagen werden durch den Vortragenden des TOP so rechtzeitig vor der Besprechung verteilt, dass sich alle vorbereiten können.
7.	Neue bzw. kurzfristige Themen werden nur in dringenden Fällen aufgenommen.
8.	Bei jeder Besprechung wird ein Leiter und ein Protokollführer benannt.
9.	Der Leiter entscheidet über Wortbeiträge, Redeerlaubnis, Zeiteinhaltung und ggf. Aufnahme neuer Themen. Er kann Redebeiträge kürzen oder den Ablauf ändern.
10.	Das Protokoll wird allen Teilnehmern spätestens einen Arbeitstag nach der Sitzung als Datei zugeschickt. Es gilt als genehmigt, wenn es innerhalb von 2 Arbeitstagen keine Einsprüche gibt.

# MERKBLATT

Besprechungsprotokoll zur Sitzung ... Thema und Datum: ...					Protokoll trägt lfd. Nr.: ...	
Top	Thema/Inhalt	Vortragender	Zeit (Min.)	Beteiligte	Ergebnis	Sonstiges
1						
2						
...						

- Wird das im Protokoll oder bei der nächsten Sitzung entsprechend vermerkt?
- Ist sichergestellt, dass es bei unerwarteten Problemen für den jeweils Verantwortlichen Unterstützung gibt, z. B. indem er seine Frist verlängert oder zusätzliche Ressourcen zugeteilt bekommt, um das Ergebnis dennoch zu erreichen?

### III. Besprechungen nachbereiten

Mit dem Ende einer Besprechung ist die Arbeit i. d. R. nicht abgeschlossen. Es sollten zumindest einige Aspekte beachtet werden, die dazu beitragen, künftige Besprechungen noch erfolgreicher durchzuführen. Insbesondere ist es empfehlenswert, folgende Punkte zu prüfen:

#### Checkliste: Besprechungen nachbereiten

- Waren die Vorbereitungen ausreichend, oder hat es Probleme gegeben?
- Welche waren das und was kann getan werden, um dies künftig zu vermeiden?
- Ist die Besprechung so abgelaufen, wie man es sich vorgestellt hat?
- Falls nicht: Welche Probleme hat es gegeben, und wie können diese künftig abgestellt werden?
- Liegt das Protokoll mit den notwendigen Unterlagen wie verabredet vor und entspricht es dem Inhalt der Besprechung?
- Fallweise: Ist es gelungen, die in der Hierarchie höher stehenden Personen zu lenken?
- Was muss ggf. getan werden, um dies künftig besser zu machen, z. B. ein klärendes Gespräch führen?
- Wird verfolgt, ob die vereinbarten Aufgaben und Arbeiten bis zum Termin erledigt wurden?

---

Alle Informationen und Angaben in diesem Mandanten-Merkblatt haben wir nach bestem Wissen zusammengestellt. Sie erfolgen jedoch ohne Gewähr. Diese Information kann eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen.