

Ergebnisorientierte Besprechungen und Meetings

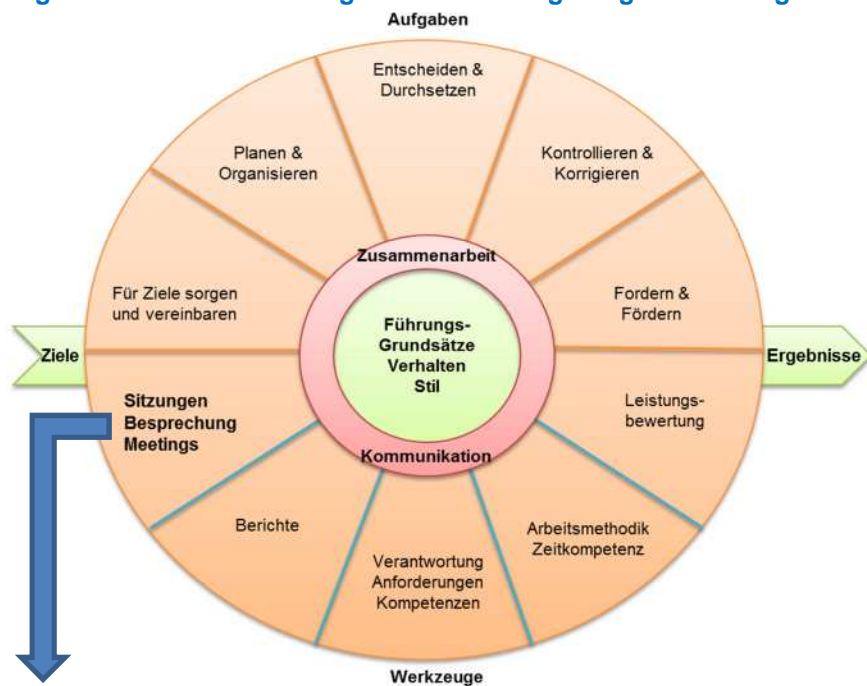
Mit Sitzungen und Besprechungen wird in Unternehmen viel Zeit und Energie eingesetzt. Ob der Aufwand und Ertrag jeweils stimmen wird selten hinterfragt und die Ergebnisse sind oft unbefriedigend und nicht nachhaltig.

Sitzungskiller und Erfolgsverhinderer

- Ungenügende Vorbereitung der Führung und der Teilnehmenden
- Führungsschwäche, Disziplinlosigkeit und fehlende Standards
- Schlechte Kommunikation und mangelnde Ergebnisorientierung
- Falsche oder zu viele Teilnehmende



Ergebnisorientierte Sitzungen sind Führungsaufgabe und zugleich Werkzeug



Führungskräfte verbringen bis zu 60% ihrer Arbeitszeit in Meetings. Deshalb ist Effektivität und Effizienz ein Erfolgsschlüssel, um diesen Aufwand zu rechtfertigen.

Hauptfunktionen und Arten von Meetings

Informationsaustausch, Diskussion und Bearbeitung von Problemen, Freisetzen von Kreativität, Motivation und Identifikation, Entscheidungen treffen, Umsetzungen planen, Ergebnisse kontrollieren, Team und Prozesse optimieren

Der Prozess ergebnisorientierter Meetings

Vorbereitung	Inhalt	Problemdefinition, Zielfestlegung, Kontext, Sitzungsart
	Organisation	Teilnehmende, Ort, Zeit, Protokoll, Einladung
	Planung Ablauf	Einleitung, Motivierung, Widerstände, Methodik,
Durchführung	Eröffnung	Einführung, Motivation, Rahmen aufzeigen, abholen
	Thema/Ziel	Worum geht es, was will ich erreichen, was erwarte ich
	Vorgehen	Zeitplan, Traktanden, Ergebnis-Protokoll, Methodik
	Bearbeitung	Problem- Zieldefinition, Diagnose, Lösungen
	Ergebnisse	Entscheidungen, Massnahmen, Verantwortungen
	Next Step	Meilensteine, Erfolgskontrolle, Konsequenzen
Evaluation	Sachebene	Grad Zielerreichung, Entscheidungsqualität, Effizienz
	Gefühlsebene	Klima, Vertrauen, Respekt, Identifikation, Offenheit

Führungspraxis: Meeting-Kultur

1. Spielregeln vereinbaren/einfordern

- Einladung, Traktanden, Protokoll, Jour-Fix
- Pünktlichkeit, Disziplin, Redezeit
- Entscheidungsfindung, Verbindlichkeit
- Gesprächskultur
- Verhaltensregeln

2. Gute Vorbereitung ist alles

- Was ist genau der Anlass/Grund/Problem?
- Routinesitzung oder situativer Anlass?
- Ist eine Sitzung das richtige Mittel?
- Welche Sitzungsart ist am geeignetsten?
- Wer kann/muss etwas dazu beitragen?
- Was will ich genau erreichen? (SMART)
- Worauf muss ich vorbereitet sein?
- Was darf nicht passieren? (Plan B)
- Tagesordnungspunkte (TOP) festlegen

3. Mit guter Kommunikation gewinnen

- Eine angenehme Atmosphäre schaffen
- Die Teilnehmer involvieren und abholen
- Die gegenseitigen Erwartungen klarstellen
- Verbindlichkeit und Commitment einholen
- Wirklich verstehen wollen, aktiv zuhören
- Keine Verletzungen, sachlich bleiben
- Hintergrund von Fragen darstellen
- Gehört ist noch nicht verstanden und noch lange nicht einverstanden, bzw. getan

4. Situativ richtig führen

- Positive Einstellung und gute Stimmung
- Disziplin, Konsequenz, Offenheit vorleben
- Moderieren und Potenzial abholen
- Balance in Menschen- /Sachorientierung
- Authentisch sein und nicht manipulieren
- Ziel- und ergebnisorientiert lenken
- Teamentwicklung bewusst fordern/fördern
- Zeitmanagement einhalten/-fordern

5. Schwierige Teilnehmer ins Boot

- Störungen haben Vorrang
- Schweigen heisst Einverständnis
- An Team-Verantwortung appellieren
- Widerstand annehmen und hinterfragen
- Bilaterale Gespräche >Abstimmungsbedarf
- Einhaltung von Spielregeln einfordern bzw. deren Nichteinhaltung sanktionieren

6. Gruppendynamik beachten

- Konflikte wahrnehmen und ansprechen
- Machtspiele erkennen und unterbinden
- Schweiger und Ja-Sager aktivieren
- Misstrauen und Widerstand ansprechen

7. Ergebnis-Protokoll führen

- Nr.= fortlaufende Nummerierung
- **Art des Ergebnisses:**
- A = Auftrag (Aufgabe, die zu erledigen ist)
- B = Beschluss (einvernehmlich getroffen)
- E = Empfehlung (für die Zukunft)
- F = Feststellung (Tatbestand, Sachverhalt)
- Wer = Name des Verantwortlichen
- Text = wortgetreue Formulierung
- Termin = kein Auftrag ohne Termin

