



Leitfaden zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen

1. Ausgangssituation

Besprechungen sind ein fester und etablierter Bestandteil im Unternehmensalltag der LVB-Gruppe, denn sie sind notwendig und erfüllen einen wichtigen Zweck. So ermöglichen sie einen persönlichen Informationsaustausch zwischen Kolleg*innen und eignen sie sich sehr gut, um komplexe Themen zu behandeln. Außerdem werden in der persönlichen Begegnung Informationen auf allen sprachlichen Metaebenen gesendet, sodass es weniger Missverständnisse gibt.

Doch in der Praxis sind Besprechungen oft eine Quelle der Unzufriedenheit. Viele Mitarbeiter*innen klagen über zu lange, chaotische und ziellose Besprechungen. Eine mangelnde Vorbereitung, ausschweifende Diskussionsbeiträge, eine fehlende Moderation, die Disziplin und Motivation der Teilnehmer*innen oder lange An- bzw. Abreise sind nur einige Kriterien, die Besprechungen zeit- und kostenintensiv und damit ineffizient werden lassen.

Interview mit ausgewählten Zielgruppen

Im Rahmen des Teilprojekts „Moderne Meetingkultur“ (MADAM) wurden Interviews mit Kolleg*innen unterschiedlicher Fachbereiche und Verantwortungsebenen durchgeführt, um deren Erfahrungen mit Besprechungen zu sammeln. Die Befragten wurden so ausgewählt, dass sie aus unterschiedlichen Besprechungs-Rollen heraus antworten konnten. Sei es die Assistenz, die intensiv in die Vor- und Nachbereitung eingebunden ist, die Führungskraft, die moderiert oder der Teilnehmer, der sich mit Diskussionsbeiträgen einbringt. Jede Rolle konnte gezielt Schwachstellen aufzeigen und Verbesserungsvorschläge einbringen.

Wesentliche Erkenntnisse aus der Befragung sind:

- es gibt keine Besprechungsstandards innerhalb der LVB-Gruppe
- jeder Fachbereich geht autark mit Besprechungen um, d.h. diese werden nach eigenen Vorlieben und Regeln vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet
- der Wunsch nach klaren, einheitlichen und einfachen Regeln und Struktur ist stark ausgeprägt



- theoretisches Wissen, wie Besprechungen effizient und effektiv gestaltet werden können, ist oftmals vorhanden, es kommt jedoch nicht zur konsequenten Anwendung/Umsetzung

2. Aufgabe und Zielstellung

Der folgende Leitfaden wurde auf Grundlage der Interview-Ergebnisse erarbeitet und soll dabei unterstützen, eine moderne Besprechungskultur innerhalb der LVB-Gruppe zu etablieren. Ziel ist es, LVB Mitarbeiter*innen dabei zu unterstützen, Meetings so vor- und nachzubereiten sowie durchzuführen, dass sie für alle Beteiligten zielführender und zeiteffizienter sind. Die im Folgenden definierten Standards und Werkzeuge sollen im gesamten Unternehmen bekannt, genutzt und gelebt werden.

3. Welche Bedürfnisse und Erwartungen unserer Mitarbeiter*innen wollen wir erfüllen?

1. Ich möchte im Vorfeld wissen, um was es geht, d.h. was ist das Ziel und was sind die Erwartungen an mich?
2. Ich möchte nur dann eingeladen werden, wenn meine Anwesenheit notwendig ist. Ich möchte meine Arbeitszeit gern effizient nutzen.
3. Ich möchte einfache, klare und verständliche Vorlagen, damit ich Meetings besser vor- und nachbereiten kann.
4. Ich möchte, dass Meetings so vorbereitet werden, dass Abstimmungen effizient ablaufen (z.B. Entscheidungen im Termin getroffen werden können).
5. Ich möchte mich fit und sicher fühlen Meetings zu moderieren. Gegebenenfalls möchte ich Hilfe durch einen Moderator bei der Durchführung von Meetings.

4. Zielgruppe

Der Leitfaden richtet sich an alle Beschäftigten der LVB-Gruppe, die an einer Besprechung beteiligt sind.



5. Persönliche Besprechungen

Es bietet sich an, den Besprechungsprozess in drei Phasen einzuteilen und diese gesondert zu beschreiben.

5.1 Vor der Besprechung

Vorbereitung

Eine gute Vorbereitung ist essentiell für den Erfolg einer Besprechung. Deshalb sollte diese auch früh genug beginnen und gründlich durchgeführt werden. Bereits die **Einladungs-E-Mail** sollte so aussagekräftig sein, dass die Teilnehmer*innen wissen, was sie erwartet und die Möglichkeit haben, gut vorbereitet teilzunehmen. Idealerweise wird die Einladung bis spätestens eine Woche vor der Besprechung verschickt. Und bereits zu diesem Zeitpunkt sollte der/die Leiter*in der Besprechung wissen, welches **Ziel** er/sie verfolgt. Das Ziel sollte klar und messbar sein. Daraus leiten sich die zu behandelnden **Themen** ab und die Annahme, wieviel **Zeit** für jeden Punkt eingeplant werden muss. Je nach Besprechungsdauer sollte spätestens nach 1,5h eine Pause erfolgen.

Die richtige Zusammensetzung der **Teilnehmer*innen** ist wichtig. Neben der Funktion/Rolle sind auch Kriterien wie Wissen, Kompetenz und Erfahrung entscheidend bei der Auswahl. Anschließend sollte festgelegt werden, wer welche **Aufgabe/ Rolle** übernimmt.

Weiterhin muss der/die Leiter*in der Besprechung prüfen, ob der Besprechungsraum mit der notwendigen **Technik** (Laptop, Beamer, Adapter, Netzanschlüsse, etc.) bzw. den notwendigen **Visualisierungsmedien** (Pinnwand, Flipchart, Moderationskoffer) ausgestattet ist.

- ➔ Maßnahme: Erarbeitung eines Templates für Outlookeinladungen, um die Organisation einer Besprechung zu erleichtern

5.2 Während der Besprechung

Phase des Ankommens

Der/die Moderator*in sollte wenn möglich 10 Minuten vor dem Besprechungsbeginn da sein, um den **Raum vorzubereiten**. Dazu gehört es, die Technik hochzufahren, Präsentationen zu öffnen, die Agenda zu visualisieren, Materialien und Unterlagen bereitzulegen.

Es ist wichtig, ein **positives Klima** für die gemeinsame inhaltliche Arbeit zu schaffen. Das geht in aller Regel vor dem offiziellen Beginn leichter als danach. Ziel dieser Phase ist es, die Teilnehmer*innen auch psychisch ankommen zu lassen. Hierfür eignen sich Fragen für einen Small Talk.



Ein **pünktlicher Beginn** ist wichtig. Die Anwesenden sind pünktlich erschienen und das muss belohnt werden.

Nach der **wertschätzenden Begrüßung** wird kurz auf die **Beratungsregeln** hingewiesen. Sollte der/die Leiter*in der Besprechung nicht der/die Moderator*in sein, dann erfolgt jetzt die Übergabe an diese/n.

- ➔ Erarbeitung Anforderungen an einen Besprechungsraum: Technik, Moderationsausstattung
- ➔ Maßnahme: Erarbeitung von Beratungsregeln, die für alle Beschäftigten sichtbar werden sollen

5.2.1 Welche Rollen gibt es während einer Beratung?

*Leiter*in der Besprechung*

Ist in der Regel die Führungskraft oder der/die Projektleiter*in.

Ist der/die Leiter*in der Besprechung auch Vorgesetzte*r der Teilnehmer*innen, kann dies den Verlauf der Besprechung beeinflussen. Denn tritt er/sie in dieser Doppelrolle auf, wird er/sie von den Teilnehmer*innen in Bezug auf die verfolgte Lösung als weniger neutral und distanziert wahrgenommen, was ggf. zur Folge hat, dass sich die Anwesenden nicht gleichberechtigt in die Entscheidungsfindung einbezogen fühlen.

*Moderator*in*

Diese/r lenkt und leitet die Besprechung, agiert dabei jedoch nicht dominant und nimmt sich insgesamt eher zurück, d.h. er/sie verhält sich neutral. Wichtig ist, die Teilnehmer*innen in den Vordergrund zu stellen. Denn erfahrungsgemäß wird ein Meeting, in welchem die Teilnehmer*innen das Gefühl haben, einbezogen worden zu sein, immer die fruchtbareren Ergebnisse bringen. Mitarbeitende, die diese Rolle übernehmen, sollten Erfahrung mitbringen oder entsprechend geschult werden, denn diese Rolle erfordert neben Methoden auch Kommunikationskompetenz.

*Zeitmanager*in*

Das Zeitmanagement bei Besprechungen ist von großer Bedeutung. Trotz einer gründlichen Vorbereitung, einer klaren Zielstellung und professionellen Moderation können sich Zeitfresser ergeben.

Das sind bspw. ein unpünktlicher Beginn, ständig wechselnde Prioritäten, Zerreden von Themen, Abschweifen von der Agenda, Unterbrechungen durch Telefone oder zu lange Redebeiträge.



Der/die Moderator*in selbst achtet auf die Zeit, weil er/sie am besten die Besprechungsstruktur im Blick hat. Ab einer bestimmten Teilnehmergröße (> 6) bietet es sich jedoch an, dass eine weitere Person unterstützend diese Aufgabe übernimmt, denn dann besteht ein erhöhter Dokumentations- und/oder Diskussionsbedarf.

*Protokollant*in*

Der/die Protokollant*in erfasst alle Aufgaben, Verantwortlichkeiten und zeitliche Fristen während der Besprechung in einem Protokoll und schickt dieses anschließend an einen definierten Teilnehmerkreis.

Phase der Orientierung

Der/die Moderator*in erklärt im Folgenden, worum es in der Besprechung gehen wird (**Thema**), was am Ende erreicht werden soll (**Zielstellung**) und wie man das erreicht (**Tagesordnungspunkte**). Da viele Menschen visuell orientiert sind, sollten die Agenda gut sichtbar und während des gesamten Besprechungszeitraums nachlesbar sein. Dafür bietet sich bspw. ein Flipchart an. Anschließend fragt der/die Moderator*in die Teilnehmer*innen nach Anmerkungen oder Ergänzungen und holt sich abschließend das Einverständnis für die Agenda ab.

➔ Maßnahme: Erarbeitung einer Agenda-Vorlage zum Ausfüllen und Ausdrucken

Phase des Bearbeitens

Im Hauptteil der Besprechung geht es darum, **Themen** zu **sammeln**, diese zu **bearbeiten**/zu **diskutieren** und **Lösungen** zu **finden**. Gibt es mehrere Themen, sollten dafür definierte Zeitfenster eingeplant sein.

Am Ende müssen die besprochenen Themen in einem **Maßnahmenplan** bzw. einem **Ergebnisprotokoll** münden. Für alle Teilnehmer*innen muss dabei klar sein wer, welche Aufgabe, bis wann erledigt.

Um Gespräche kurz zu fassen oder der Diskussion eine Struktur zu geben, kann der/die Moderator*in diese Rhetorik auf einem Flipchart mitvisualisieren.

In dieser Phase ist es Aufgabe des/der Moderator*in, die Teilnehmer*innen zur aktiven Teilnahme zu motivieren oder sie nach ihren Meinungen und Erfahrungen zu fragen. Jede/r Teilnehmer*in sollte sich ernst genommen und verstanden fühlen und schlussendlich beim Teilnehmerkreis ein gemeinsames Verständnis über die besprochenen Inhalte erzielt werden.

➔ Maßnahme: Erarbeitung einer Vorlage: Ergebnisprotokoll



- ➔ Maßnahmen: Schulung von Moderator*innen und Teilnehmer*innen zum Schwerpunkt Moderieren und Leitung von Besprechungen. Mögliche Themenfelder: Lenkungstechniken, Gesprächssteuerung, Argumentationstechniken, Visualisierungstechniken, Antwort- und Fragetechniken, Diskussionstechniken, ...

5.3 Abschluss

Am Ende einer Besprechung gilt es einzuschätzen, was das Ganze inhaltlich gebracht hat und wie das persönliche Empfinden der Teilnehmer*innen war.

Zunächst werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst, die vereinbarten Maßnahmen wiederholt und das erreichte Ziel kommentiert. Wichtig ist es, für alle Teilnehmer*innen noch einmal deutlich zu machen, wer welche Maßnahme, bis wann bearbeitet. Diese inhaltliche Zusammenfassung ist wichtig, da sie den Bezug zur Agenda hergestellt und sich damit der „rote Faden“ gedanklich schließen lässt.

Außerdem bietet diese Phase den Teilnehmer*innen die Möglichkeit, Feedback zum Meeting selbst zu geben. Dabei sollten positive genauso wie negative Wahrnehmungen ausgesprochen werden, damit die nächste Besprechung daraus einen Mehrwert erhält.

- ➔ Maßnahme: Erarbeitung einer Feedback-Vorlage
- ➔ Maßnahme: Erarbeitung Leitfadens „Wie gebe ich konstruktives Feedback?“

6. Virtuelle Besprechungen stärken

6.1 Ausgangssituation

Für virtuelle Besprechungen sind besondere Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Deshalb erfordern diese auch eine andere Vorbereitung als sie für Präsenztermine notwendig ist.

Bei Präsenzterminen treffen sich die Teilnehmer*innen physisch in einem Raum und teilen eine ähnliche Wahrnehmung was das Sehen, Hören und Fühlen betrifft. Über nonverbale Kommunikation lässt sich zudem auch ein Gefühl für die Stimmung im Raum entwickeln.

Bei virtuellen Beratungen ist die Wahrnehmung nicht ganzheitlich. Die Kommunikation wird durch viele Faktoren beeinflusst. Nebengeräusche oder Durcheinanderreden erschweren die Konzentration und Aufmerksamkeit der Teilnehmer*innen und stören die Rhetorik.



6.2 Vor der Besprechung

Die **Vorbereitung** spielt bei virtuellen Besprechungen eine noch bedeutendere Rolle als bei Präsenzterminen, denn alles, was währenddessen organisiert werden muss, kostet Zeit und langweilt die Teilnehmer*innen. Neben den klassischen Fragen nach Ziel, Themen, Teilnehmer*in, Aufgaben und Rollen, muss der/die Organisator*in einer virtuellen Besprechung noch auf weitere Rahmenbedingungen achten.

So muss vorab geklärt werden, ob jede/r Teilnehmer*in die **technischen Voraussetzungen** hat, um der Besprechung beizuwohnen (Laptop, Mobiltelefon, Lautsprecher, Mikrofon). Erfolgt die Teilnahme über das Mobiltelefon, ist zu beachten, dass die Präsentationen nur eingeschränkt zu sehen ist und ggf. einige Tools nicht zur Verfügung stehen. Sind die Fragen zur Technik nicht eindeutig geklärt, sollte der/die Organisator*in im Zweifel auf bestimmte Features verzichten. Für den Fall, dass die Technik versagt, empfiehlt es sich, auf einen Notfallplan auszuweichen. Dieser sieht vor, dass die Beratung über eine Telefonkonferenz stattfindet. Deshalb sollten vorab die Mobilfunknummern und E-Mail-Adressen der Teilnehmer*innen bereitgelegt werden.

Jede/r Teilnehmer*in muss sich vor der virtuellen Besprechung fragen, ob ihm/ihr ein **ungestörter Raum** zur Verfügung steht. Halten sich weitere Personen in dem Raum auf, die nicht zum Teilnehmerkreis gehören, können deren Aktivitäten störende Nebengeräusche verursachen.

Während für Präsenztermine in der Regel ein bis zwei Stunden eingeplant werden, ist dieser **Zeitraum** für virtuelle Besprechungen eher zu vermeiden. Aufgrund der eingeschränkten Kommunikation ist die Konzentrations- bzw. Aufmerksamkeitsspanne bei den Teilnehmer*innen geringer, deshalb sind Besprechungen mit einer Dauer von 45 Minuten zu empfehlen, wobei die Phase des Bearbeitens maximal 30 Minuten einnehmen sollte.

Für eine virtuelle Besprechung stehen **Web-Tool-Elemente** zur Verfügung. Über das **Mikrofon** verständigen sich die Teilnehmer*innen. Bei einer großen Teilnehmerzahl und während einer Präsentation sollte es bei jedem/r stumm geschaltet sein. Besonders bei einer kleineren Teilnehmerzahl ist der Einsatz der **Kamera** zu empfehlen, da sie die Verständigung via Mimik und Gestik ermöglicht. Mit der **Chat-Funktion** können die Teilnehmer*innen Feedback zur Besprechung geben und Fragen zum Thema stellen, ohne den/die Redner*in zu unterbrechen. Auch Diskussionen lassen sich darüber gut strukturieren. Je nach Funktion stehen ein **Interaktionstools** bereit, wie bspw. Handzeichen, Pfeile oder Stift, so dass sich die Teilnehmer*innen aktiv einbringen können.

- ➔ Maßnahmen: Checkliste für virtuelle Besprechungen erarbeiten
- ➔ Erinnerungspop-Up: Mikro stumm? Etc.



6.3 Während der Besprechung

Phase des Ankommens

Wenn alle Teilnehmer*innen in der Besprechung sind, begrüßt der/die Gesprächsleiter*in diese. Je nach Gruppengröße empfiehlt sich eine persönliche **Begrüßung**. Kennen sich nicht alle Teilnehmer*innen so stellt der/die Gesprächsleiter*in jede/n Teilnehmer*in kurz vor. Anschließend wird die **Technik** überprüft. Dazu fragt der/die Gesprächsführer*in, ob er/sie gut zu hören sei und jede/r ein störungsfreies Bild hat. Danach werden die **Beratungsregeln** besprochen, zu denen sich jede/r bekennen sollte. Und schließlich werden die Rollen geklärt, damit die Besprechung möglichst störungsfrei verläuft. Dafür bieten sich die Rollen des/r Zeitmanager*in und des/r Wortmeldungswächter*in an. Beide tragen dazu bei, dass strukturiert gearbeitet werden kann.

➔ Maßnahme: Erarbeitung einer Netiquette für virtuelle Meetings

Phase der Orientierung

Wie bei der Präsenzbesprechung werden auch hier das **Thema** eingeordnet, die **Ziele** benannt und die **Agenda** gezeigt. Jede/r Teilnehmer*in sollte die Möglichkeit haben, seine/ihre Anmerkungen zu machen. Erst wenn ein allgemeines Einverständnis herrscht, kann die nächste Phase beginnen.

Phase des Bearbeitens

In dieser Phase werden die Themen besprochen, präsentiert und diskutiert. Dabei sollte eine Präsentation, in der eine Person spricht, nicht länger als 10 Minuten dauern. Es sollte möglichst viel auf dem geteilten Bildschirm visualisiert und strukturiert werden, das kann in einer Powerpoint-Präsentation oder gemeinsamen Mitschrift erfolgen.

Der/die Gesprächsleiter*in muss darauf achten, dass sich jede/r Teilnehmer*in einbringt. Dazu sollte er/sie nach jedem Block eine Feedbackrunde durchführen und gezielt jede/n Teilnehmer*in ansprechen.

Große Fragestellungen sollten in kleine Teilstücke zerlegt werden und Stück für Stück abgearbeitet werden. Fragen können entweder per Chat gestellt und direkt beantwortet werden oder es wird eine Fragerunde durchgeführt, in der sich jede/r Teilnehmer*in reihum äußert. Über Entscheidungen können die Teilnehmer*innen bspw. im Chat abstimmen (A / B) sie nutzen ein vereinbartes visuelles Zeichen über die Kamera (Daumen hoch).



6.4 Abschluss

Wie bei einer Präsenzbesprechung werden die wichtigsten Ergebnisse noch einmal zusammengefasst sowie die Aufgaben, Zuständigkeiten und Termine geklärt. Außerdem können noch offene Fragen beantwortet werden. In einer abschließenden Runde gibt jede/r Teilnehmer*in sein/ihr Feedback zur Besprechung. Und schlussendlich verabschiedet sich der/die Gesprächsleiter*in von allen.

7. Maßnahmen

- Erarbeitung eines **Templates für Outlookeinladungen**, um die Organisation einer Besprechung zu erleichtern (*Entwurf liegt vor*)
- Erarbeitung **Anforderungen an einen Besprechungsraum**: Technik, Moderationsausstattung
- Erarbeitung von **Beratungsregeln**, die für alle Beschäftigten sichtbar werden sollen (*Entwurf liegt vor*)
- Erarbeitung einer **Agenda-Vorlage** zum Ausfüllen und Ausdrucken (*Entwurf liegt vor*)
- Erarbeitung einer Vorlage **Ergebnisprotokoll**
- Schulung von Moderator*innen und Teilnehmer*innen zum Schwerpunkt Moderieren und Leitung von Besprechungen. Mögliche Themenfelder: Lenkungstechniken, Gesprächssteuerung, Argumentationstechniken, Visualisierungstechniken, Antwort- und Fragetechniken, Diskussionstechniken, ...
- Erarbeitung einer **Feedback-Vorlage**
- Erarbeitung Leitfaden „Wie gebe ich konstruktives Feedback?“
- **Checkliste für virtuelle Besprechungen** erarbeiten (*Entwurf liegt vor*)
- Erarbeitung einer **Netiquette für virtuelle Meetings** (*Entwurf liegt vor*)