

**Gestaltung von Meetings
Vertriebsbesprechungen
Abteilungsbesprechungen
Strategiefindungsprozess
Aktionsplan**

Zur Gestaltung effektiver Meetings ist folgendes zu beachten:

- ◆ eine **rechtzeitige Einladung** mit Unterlagen, die den Teilnehmern die Terminplanung und eine **ausreichende Vorbereitung** ermöglicht
- ◆ eine **Tagesordnung**, die **alle Teilnehmer betrifft** (allgemein interessierende Themen, ein Projekt, strategische Planungen - nicht Tagesgeschäft und Einzelthemen der Teilnehmer)
- ◆ eine **klare Zielsetzung**, was mit den einzelnen Besprechungspunkten erreicht werden soll (Information, Motivation, Überzeugung, Diskussion, Lösung, Entscheidung)
- ◆ eine **Vorbereitung komplexer Themen** durch einen Teilnehmer oder durch den Leiter des Meetings (Vortragender)
- ◆ ein Rahmen, der die **Aufnahmefähigkeit** der Teilnehmer fördert (Gesamtdauer, Pausen, keine Störungen, Hilfsmittel)
- ◆ ein Ergebnisprotokoll, das **Entscheidungen dokumentiert** und **Maßnahmen eindeutig beschreibt** (wer, was, wann, mit welchen Mitteln)

Management

Die Rollen und Aufgaben der Meetingteilnehmer sind:

- ◆ der Leiter des Meetings sorgt für ein **positives Klima**, das **Gruppenlösungen** ermöglicht
- ◆ die **Teilnehmer bereiten sich** auf die Punkte der Tagesordnung **vor** und verfügen über die Unterlagen und Informationen (Zahlen, Status, Problemdefinition), die eine schnelle und sichere Entscheidungsfindung ermöglichen
- ◆ die Teilnehmer äußern sich **kurz, präzise** und **verständlich**, sie können **zuhören** und **lassen** andere Teilnehmer **ausreden**
- ◆ die Vorschläge anderer Teilnehmer werden **sachlich, konkret** und **konstruktiv** besprochen
- ◆ die Teilnehmer **akzeptieren** und **vertreten** die getroffenen Entscheidungen

Management

Durchführung und Protokoll von Arbeitsbesprechungen

1. Besprechung im professionellen Management

Besprechungen zwischen Vorgesetzten und direkt unterstellten Mitarbeitern können in einen **Arbeitsteil** und in einen **Weiterentwicklungsteil** unterteilt werden.

- ◆ Für **ergebnisorientiertes Führen** sind Besprechungen im "Arbeitsteil" ein Mittel
 - zur Kommunikation
 - zur Festlegung von Zielen
 - zur **Definition** und **Lösung** von Problemen
- ◆ Besprechungen im "Weiterentwicklungsteil" ein Mittel
 - zur **Motivation** und zur **Steigerung der Mitarbeiterqualifikation**

Der Erfolg dieses Management-Mittels wird durch ein **systematisch auf dieses Ziel ausgerichtetes Protokoll** bestimmt.

Im folgenden sind einige Standards definiert. Grundlagen dieser Standards werden einerseits in Management-Seminaren, andererseits in den Standardwerken der Management-Literatur behandelt.

... Durchführung und Protokoll von Arbeitsbesprechungen

2. Besprechungspunkte des Arbeitsteils und Ziele für das Protokoll

Ein Punkt des Arbeitsteils einer Besprechung gehört einer der folgenden Arten an:

2.1 Ergebniskontrolle von früher gesetzten Zielen

- Den Teilnehmern, den Verantwortlichen und den Vorgesetzten wird die **Wirksamkeit** ihrer Meetings und Aktivitäten aufgezeigt und ein Hinweis auf Verbesserungsmöglichkeiten gegeben

2.2 Festsetzung von neuen Zielen

- Neue Ziele werden dokumentiert und damit **verfolgbar** und **messbar** gemacht

2.3 Definition und Lösung von Problemen

- Aufgetretene Probleme und die definierten **Lösungsziele** werden **dokumentiert**

2.4 Austausch von Informationen

- Der Informationsaustausch in der Besprechung wird dokumentiert. Mitarbeiter, die nicht an dem Meeting teilgenommen haben werden informiert, und zwar:
 - das Linienmanagement
 - betroffene Bereiche außerhalb der Linie
 - verhinderte Teilnehmer

... Durchführung und Protokoll von Arbeitsbesprechungen

3. Ergebnisorientierter Protokollaufbau

Der Aufbau eines systematisch ausgerichteten Protokolls ist wie folgt:

3.1 Protokollkopf

- Thema, Datum des Meetings, Teilnehmer, Verteiler, Protokollführer

3.2 Ergebniskontrolle

- Kontrolle, ob alle im letzten Protokoll aufgeführten **Ziele erreicht** wurden. Feststellen der Gründe für nicht erreichte Ziele und **Festlegen** einer **neuen Zielsetzung**

Die Ergebniskontrolle ist ein Mittel zur **Leistungsmotivation** - wenn sie nicht als eine Schuld/Sühne-Frage behandelt wird. Das Meeting sollte nicht die Frage "Wer ist schuld" behandeln, sondern das Thema "**Wie können wir unsere Arbeit besser tun**".

Der Vorgesetzte ist Helfer, nicht Richter!

Voraussetzung für eine erfolgreiche Ergebniskontrolle ist, dass die Ziele in **Form von "operativer Zielen"** definiert wurden.

... Durchführung und Protokoll von Arbeitsbesprechungen

3.3 Neu festzusetzende Ziele

- Definition von neuen Zielsetzungen für den Kreis der Meetingteilnehmer

Ein **Ziel ist ein messbares Ergebnis - keine Tätigkeit**. Messbar wird ein Ergebnis durch die Angabe von Zeitpunkt, Menge und Aufwand. Für die Erreichung des Ziels ist eine bestimmte Person verantwortlich, die bei der Zielsetzung genannt werden muss und die das Ziel übernimmt.

Die Größen einer Zieldefinition sind:

- Zeitpunkt (Bis wann?)
- Ergebnis (Was?)
- Menge (Wie viel?)
- Aufwand (Kosten, Personal?)
- Verantwortlich (Wer?)

... Durchführung und Protokoll von Arbeitsbesprechungen

3.4 Probleme und Lösungen

- Definition von bestehenden Problemen, deren Ursache und das Lösungsziel

Der Begriff "**Problem**" bedeutet im Management "**Eine Abweichung von der Norm**". Neben der Problemdefinition ist es die Hauptaufgabe des Managers zu analysieren und festzulegen:

- was die **Ursachen** für das Problem sind
- in wessen **Verantwortungsbereich** das Problem fällt
- **welches Ziel** erreicht werden muss, damit das Problem gelöst ist
- **was von wem unternommen werden muss**, damit das Ziel erreicht wird

Das Protokoll ist die schriftliche Grundlage für die Problemlösung in den Meetings. Das bedeutet eine genaue und überlegte Festlegung der o.g. Schritte.

Bedenken Sie:

Die Aufgabe des Managers ist es, Probleme zu lösen - nicht sie aufzuzeigen!!

... Durchführung und Protokoll von Arbeitsbesprechungen

3.5 Information

- Information der Teilnehmer und der verhinderten Bereichsmitarbeiter über allgemein interessierende Themen.
- Bei jeder Information sollte auch besprochen werden, **welches Ziel mit dieser Information verfolgt wird** und welche Konsequenzen und Aktivitäten daraus abzuleiten sind

3.6 Bericht über Aktivitäten des Weiterentwicklungsteils

- Hinweis auf Ausbildungsmaßnahmen, Fachvorträge und auf Literatur zu den behandelten Themen

Tagesordnung Vertriebsbesprechung

1. Ergebniskontrolle letztes Protokoll

- Offene Punkte (Gründe, neue Zielsetzung, wer macht was wann)

2. Vertriebsergebnisse und Planung

- Soll/Ist-Vergleich Vormonat und YTD (Analyse)
- Status lfd. Monat
- Planung für die Folgemonate

3. Vertriebsaktivitäten

3.1 Vertriebsinformationen

- Markt, Wettbewerb, Produkte, Dienstleistungen, ...

3.2 Strategien

- Marktsegmente, Produkte, Lösungen, Dienstleistungen
- Vorgehensweisen, Hilfsmittel, Unterstützung, ...

3.3 Aktionen

- **Ausgewählte** Kunden- und Interessentenfälle (Pre- und Postsales-Einsätze, Aktivitäten, Probleme, wer macht was wann, ...)
- Mailings, Telefonakquisition, Veranstaltungen, Kundenseminare, ...

... Tagesordnung Vertriebsbesprechung

4. Information

- Führungsinformationen (Unternehmensstruktur, personelle Veränderungen, ...)
- Ausgewählte allgemeine Informationen (Organisationsanweisungen, Rundschreiben, Presse, ...)

5. Zusammenarbeit mit anderen Bereichen

- Problemfelder in der Zusammenarbeit (Beschreibung, Lösungsvorschlag, wer macht was wann zur Lösung)

6. Aus- und Weiterbildung

- Seminarangebot, Ausbildungsplanung Mitarbeiter
- Fachvorträge, Fallstudien

7. Sonstiges

Themen einer Abteilungs-/Bereichsbesprechung

Ein Abteilungs-/Bereichsbesprechung hat das Ziel:

- ◆ die Mitarbeiter über **Ziele** und **Entwicklungen** im Unternehmen und der Abteilung **zu informieren**
- ◆ geplante Veränderungen vorzustellen und zu diskutieren
- ◆ Maßnahmen zur **Optimierung** von **Prozessen** und zur **Aufgabenverteilungen** zu erarbeiten und zu verabschieden
- ◆ anstehende **Aufgaben** zu **planen** und Mitarbeitern **zuzuordnen**
- ◆ Problemfelder aufzugreifen und **Lösungsalternativen** zu erarbeiten
- ◆ allgemein weiterzubilden durch Fachvorträge oder Fallbeispiele
- ◆ **Entscheidungen und Maßnahmen in einem Protokoll festzuhalten**

Strategiefindungsprozess

Der Ablauf zur Strategiefindung umfasst:

- ◆ **Szenario Entwicklung**
 - Allgemeine Szenarien (**Markt-** und **Wettbewerbsentwicklung**)
- ◆ **Definition strategischer Ziele**
 - **quantitative** und **qualitative** Ziele
- ◆ **Soll/IST Vergleich**
 - Ziele, Planungen, Prognosen
- ◆ **Alternativenplanung** und **-auswahl**
- ◆ **Maßnahmenplanung** und **-bewertung**
- ◆ **Entscheidung** über strategische **Maßnahmenplanung**

Management

Aktionsplan

Thema:

Aktion Nr.:

Ziel:

Maßnahmen	Termin	Verantwortlich	Aufwand



Hans P. Kreitmeyer
Unternehmensberatung
Dammerbauerweg 16
82024 Taufkirchen

Telefon +49 89-61440 409
Telefax +49 3222 240 619 1
Mobil +49 171-2745261

eMail: hp@kreitmeyer.de
Internet: <http://www.kreitmeyer.de>