

Prof. Dr. habil. Helfried Labrenz  
ABWL, insb. Betriebliches Rechnungswesen,  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät



Westsächsische Hochschule Zwickau  
University of Applied Sciences

TUTORIAL

---

**MEETING**

---

---

VORBEREITUNG UND DURCHFÜHRUNG

## Inhalt

1. Praktische Relevanz der Hinweise .....	3
2. Konkrete Maßnahmen .....	3
2.1 Notwendigkeit der Vorbereitung .....	3
2.2 Durchführung des Meetings .....	5
2.3 Besprechungsnachbereitung .....	7
3. Schlussbemerkungen .....	8

## **1. Praktische Relevanz der Hinweise**

In Bezug auf die Vorbereitung und die Durchführung von Meetings ist es unbedingt erforderlich, verbindliche Regeln festzulegen, die sowohl der Ineffektivität als auch der unvorteilhaften Diskrepanz von Kosten und Nutzen entgegenwirken. Ebenso ist die Nachbereitung der Sitzung enorm wichtig, denn diese ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gegebenenfalls notwendige Folgebesprechung.

Die Hinweise sollen dazu dienen, einige Fehler in der Vorbereitung und Durchführung von Meetings zu vermeiden, um unnötigen Zeitaufwand zu reduzieren, der als Folgewirkung sehr häufig in Erscheinung tritt. Die Niederschrift ist das Ergebnis beruflicher Erfahrungen und sollte als eine wohlmeinende Anregung aufgefasst werden.

## **2. Konkrete Maßnahmen**

### 2.1 Notwendigkeit der Vorbereitung

Besprechungen dürfen grundsätzlich nur dann geplant werden, wenn Probleme existieren, die nicht ohne konstruktiven Diskurs gelöst werden können. Das Meeting darf in keinem Fall als Substitut für fehlende Problemlösungskompetenz aufgefasst werden. Die im Unternehmen knapp bemessenen Ressourcen stehen dazu nicht zur Verfügung.

Vor der Einberufung eines Meetings muss der Initiator intensiv darüber nachdenken, welches konkrete Problem besprochen werden soll und in welchem Problemzusammenhang dieses steht. Die Herausarbeitung der Problemstellung ist essenziell und sollte deshalb in der Einladung auch klar und deutlich formuliert werden.

Die Definition des Problemzusammenhangs gibt die betroffenen Unternehmensbereiche vor, aus denen Mitarbeiter eingeladen werden. Werden Mitarbeiter aus diversen Abteilungen angeschrieben, muss vorab überprüft werden, ob Definitionen, die im Zusammenhang mit dem zu erörternden Problem bestehen, auch bereichsübergreifend einheitlich festgelegt sind. Falls nicht, ist auf Unterschiede hinzuweisen.

Idealerweise kann der normative Bewertungsmaßstab, an dem die zu findende Lösung auszurichten ist, bereits vorgegeben werden. Das können beispielsweise ökonomisch motivierte Ziele sein, die sich an Kennzahlen orientieren (z. B. Betriebsergebnisopti-

mierung). Gerade in der externen Unternehmensrechnung sind prinzipienbasierte Vorgaben, z. B. die Wahrung des *True and Fair View*, oder auch sehr detaillierte Anforderungen denkbar, die sich aus speziellen Rechtsnormen ergeben. In diesem Fall können nur Lösungen anvisiert werden, die rechtskonform sind. Daher ist es notwendig, die rechtlich legitimierte Lösungsmenge ex ante zu definieren und einen gegebenenfalls existierenden Ermessensspielraum zu benennen.

Die Festlegung und Definition des normativen Bewertungsmaßstabes sollte in der Regel nicht Gegenstand des Meetings sein, sondern zwingend die Aufgabe desjenigen, der das Meeting organisiert. In besonderen Fällen ist es aber auch denkbar, dass normative Referenzkriterien besprochen werden. Ein solches Meeting ist dann sehr umfassend und langwierig und eher im akademischen Bereich als in der Unternehmenspraxis üblich.

Wenn der Initiator das Problem definiert, den Problembereich und die zuständigen Mitarbeiter identifiziert sowie den Bewertungsmaßstab festgelegt hat, könnte eine Einladung wie folgt verfasst werden:

Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

ich bitte Sie, an der im Betreff genannten Besprechung teilzunehmen, welche die Implementierung des neuen Leasingstandards nach IFRS 16 zum Gegenstand hat. Wir benötigen dringend Ihre Unterstützung im Implementierungsprozess.

Nach IFRS 16 werden – anders als bisher – alle Mietverhältnisse als Leasing definiert. Das konkrete Problem besteht darin, dass sämtliche Altverträge, auch die, welche bisher nicht als Leasingvertrag eingestuft wurden, nun erneut geprüft werden müssen.

Hierzu benötigen wir die Zuarbeit der folgenden Bereiche: Kaufmännische Administration, Vermarktung und Controlling.

Der Bewertungsmaßstab zur Einordnung des Vertrages richtet sich nach der Leasingdefinition gemäß IFRS 16.9 (siehe Anlage). Diese werden wir im Meeting kurz erläutern.

...

Zum Verfassen der Einladung sollte sich entsprechend Zeit genommen werden, denn je präziser formuliert wird, umso nutzenstiftender werden die Ergebnisse sein. Hierzu können auch Vorlagen erstellt und immer wieder genutzt werden. In der Einladung sollten die Wörter „Problemstellung“, „Bereich“ und „Bewertungsmaßstab“ explizit benannt und in jeweils eigenen Absätzen kurz erläutert werden.

Das Meeting muss unbedingt einen Ablaufplan enthalten, welcher der Einladung beizufügen ist. Weiterhin muss ein Mitarbeiter zum Diskussionsleiter bestimmt werden und einer dazu, das Ergebnisprotokoll zu verfassen. Die Agenda zum Meeting könnte dann so aussehen:

...

Die Agenda stellt sich wie folgt dar:

1. Begrüßung
2. Erläuterung der Leasingproblematik
3. Darstellung des Bewertungsmaßstabes (IFRS 16.9)
4. Diskussion der Lösungsansätze zur Vertragsinventur in den Bereichen
5. Zusammenfassung der Ergebnisse (Ergebnisprotokoll)
6. Offene Punkte und ggf. Anschlussbesprechung
7. Verabschiedung

Besprechungsleiterin: Frau Dr. Mustermann

Protokollführer: Herr Müller

## 2.2 Durchführung des Meetings

Die Teilnehmer sollen fünf Minuten vor Beginn im Besprechungsraum erscheinen. Es ist selbstverständlich, dass Mobiltelefone und die Laptops ausgeschaltet werden, um eine Fokussierung auf das Thema zu erreichen. Mitschriften sind nicht erforderlich, denn alle wesentlichen Ergebnisse werden protokolliert.

Es ist vorteilhaft, wenn sich die Teilnehmer auf das Meeting vorbereiten. Das kann allerdings nicht in jedem Fall gewährleistet werden, da zum einen oftmals die fachliche Nähe zum Thema fehlt und zum anderen keine zeitlichen Kapazitäten zur Verfügung stehen. Umso wichtiger ist es, dass jeder im Meeting aufmerksam zuhört.

Der Diskussionsleiter eröffnet und leitet die Besprechung. Er sollte nicht unterbrochen werden. Wortbeiträge sind mit Handzeichen anzukündigen, allein der Leiter erteilt das Wort. Dies ist eine absolute Notwendigkeit, denn ein konstruktiver Diskurs kann nur dann stattfinden, wenn er nach gewissen Regeln verläuft. Hierzu zählt insbesondere, dass dem Vortrag aufmerksam gefolgt wird, dass auf das Gesagte eingegangen wird

und dass das grundsätzliche Problem nicht aus dem Fokus gerät. Die folgenden Grundsätze könnten für Besprechungen Gültigkeit besitzen:

1. Die Teilnehmer sollen pünktlich und falls möglich vorbereitet erscheinen.
2. Die Beiträge müssen in kurzen und klaren Sätzen formuliert werden.
3. Die Teilnehmer müssen einander zuhören.
4. Beiträge dürfen nicht unterbrochen werden.
5. Es muss im konkreten Fuß gefasst und ein Ergebnis angestrebt werden.

Für eine konstruktive Diskussion muss auf einen schwulstigen Vortragstil und auf die übertriebene Verwendung von Füllwörtern verzichtet werden, um den Beitrag zeitlich nicht unnötig zu strecken.

Redewendungen wie „sozusagen“, „quasi“ etc. sind nicht nur unschön, sondern stehen der Fokussierung auf das Thema entgegen, wenn sie inflationär verwendet werden. Des Weiteren dürfen Wörter nicht unnötig „aufgebläht“ werden. Zum Beispiel bedeutet „Synergie“ dasselbe wie „Synergieeffekt“, „Erwartung“ dasselbe wie „Erwartungshaltung“ oder „Projekt“ dasselbe wie „Projektvorhaben“. Es muss auch darauf geachtet werden, sich korrekt zu artikulieren. So darf man z. B. nicht die sprachliche Kontamination „zumindestens“ benutzen, wenn „zumindest“ gemeint ist. Im Sinne von „wenigstens“ können ausschließlich nur „zumindest“, „mindestens“ oder auch „zum Mindesten“ gebraucht werden. Auch „in keinster Weise“ hört sich nicht nur entsetzlich an, sondern ist auch falsch, denn das Indefinitpronomen „kein“ darf nicht gesteigert werden. Die Vertragsanalyse wird besser „durchgeführt“ als „gemacht“. Insbesondere in Besprechungen mit Unternehmensexternen sind solche Äußerungen peinlich und vermitteln einen schlechten Eindruck, denn auch der Sprachgebrauch repräsentiert die Unternehmenskultur.

Während eines Meetings trägt insbesondere ein übertrieben schwulstiger Sprachgebrauch erheblich zur Ineffizienz und zum Ärger der Zuhörer bei. Als Schwulst wird ein bombastischer und stilistisch überladener Vortragstil bezeichnet (zum folgenden Bsp. vgl. Schneider, Deutsch für Profis, München 2001, S. 63):

Aussage: Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass solche Unternehmen die Krise am besten meistern, die durch rechtzeitige Modernisierung ihrer Unternehmenspolitik neues schöpferisches Geistespotenzial schaffen und gleichsam neue „innere Märkte“ erschließen. Das ist keine Absage an die Tradition, sondern die nüchterne Schlussfolgerung, dass Tradition im Bereich des Handelns dort ihren größten Wert erlangt, wo sie uns hilft, die Zukunft zu gewinnen.

Information: Erfordernis der Modernisierung

Bezogen auf diese Aussage und auf die darin transportierte Information stehen Kosten und Nutzen in einem eklatanten Missverhältnis. Das muss vermieden werden, denn die Zeit aller Beteiligten ist sehr knapp bemessen. Ein schwulstiger Vortragsstil dient ausschließlich der Selbstdarstellung und ist nicht lösungsorientiert. Mitarbeiter, die sich eines solchen Stilmittels bedienen, verschwenden die Ressourcen des Unternehmens.

Genauso muss es vermieden werden, permanent in Abkürzungen zu reden. Es darf nicht vorausgesetzt werden, dass jeder Teilnehmer die gebrauchten Abkürzungen kennt. So sollte man – wenn man zum Beispiel mit der Marketingabteilung spricht – besser Betriebsergebnis statt EBIT sagen.

Ein weiterer Umstand, der in Diskussionen häufig in Erscheinung tritt, ist jener der fehlenden Sachbezogenheit. Meinungsverschiedenheiten existieren ausschließlich auf sachlicher und nicht auf persönlicher Ebene. Aus diesem Grund darf sich keiner angegriffen fühlen, wenn sein Statement kritisch diskutiert wird. Um nicht ins Emotionale abzugleiten, ist es hilfreich, das Problem zu visualisieren und in die Mitte des Raumes zu stellen. Dann wird sehr deutlich, dass jeder eine andere Sicht auf die Sache hat und allein diese sich im kritischen Diskurs befindet.

### 2.3 Besprechungsnachbereitung

Das Nachbereiten des Meetings ist enorm wichtig, denn dies ist eine notwendige Voraussetzung für eine gegebenenfalls geplante Folgebefragung. Aus diesem Grund sind die im Protokoll festgehaltenen Besprechungsergebnisse allen Teilnehmern zur Verfügung zu stellen. Nichts ist ärgerlicher als ein Folgetermin, der denselben Informationsstand aufweist wie die erste Besprechung, weil Ergebnisse nicht festgehalten wurden und Lösungskonzepte folglich nicht erstellt werden konnten.

Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung von Lösungsansätzen ist das Ergebnisprotokoll. Dieses enthält im Gegensatz zum Verlaufsprotokoll nur wesentliche Inhalte und Beschlüsse. Aus diesem Grund ist die Dokumentation weniger aufwendig. Das Ergebnisprotokoll muss das Datum, das Besprechungsthema und die Anwesenheit wiedergeben. Weiterhin muss auch die Agenda aufgeführt werden. Wesentlicher Inhalt sind die Ergebnisse, die daraus abgeleiteten Maßnahmen, die Festlegung von Verantwortlichen und die Angabe von Fristen. Protokollführer und Diskussionsleiter müssen unterschreiben. Das Protokoll der Sitzung sollte direkt im Anschluss allen zur Verfügung gestellt werden.

### **3. Schlussbemerkungen**

Besprechungstermine können infolge eines konstruktiven Diskurses Lösungen generieren, die im Alleingang nicht möglich sind. Um diese Funktion von Meetings in vollem Umfang zu nutzen, sollten einige Regeln beachtet werden, die sich auf eine sorgfältige Vorbereitung, auf eine effiziente Durchführung sowie auf eine gewissenhafte Nachbereitung beziehen.

Die inhaltliche Vorbereitung, die Leitung der Diskussion und die Auswertung der Ergebnisse sind aufwendig, deshalb wird es sehr oft unterlassen, entsprechende Formate im Unternehmen zu entwickeln und umzusetzen. Sind Formatvorlagen für Einladungen und Ergebnisprotokolle erstellt und verbindliche Grundsätze für Meetings niedergeschrieben, ist der daraus resultierende Nutzen signifikant größer als die korrespondierenden Folgekosten. Zudem sind derart kodifizierte Grundsätze vorteilhafte Beiträge zur Unternehmenskultur, die einen Reputationsgewinn erzeugen, insbesondere dann, wenn Unternehmensexterne an Besprechungen teilnehmen.