



# Der sichere Weg zur effizienten (Bau-) Besprechung!

10 praxiserprobte Tipps mit denen du deine  
Kommunikation und deine Besprechungen auf  
das nächste Level hebst!

Stefan Ufertinger

# Inhalt

Einführung .....	3
Wie holst du am meisten aus diesem E-Book heraus? .....	4
Warum funktioniert Kommunikation so oft nicht? .....	7
Das 4-Ebenen-Modell von Friedemann Schulz von Thun .....	13
Das Inselmodell von Vera F. Birkenbihl .....	16
Hat das alles immer mit mir zu tun? .....	19
Erst verstehen, dann verstanden werden! .....	23
Wie wichtig Besprechungsregeln sind! .....	28
Schwierige Situationen gekonnt meistern! .....	34
Der allumfassende Inhalt einer Baubesprechung .....	41
Das perfekte Baubesprechungsprotokoll .....	45
Die Besprechung nachbereiten! .....	52
Schlussbemerkung .....	54

## Einführung

**G**erade bei der Abwicklung von Bauprojekten ist ein enormer Abstimmungsbedarf notwendig. Wir stellen Unikate unter freiem Himmel her. Ständig muss auf neue Gegebenheiten, geänderte Bestandsituationen und Einflüsse von außen reagiert werden. Dies führt dazu, dass Besprechungen immanenter Bestandteil des Baustellenlebens sind.

Genau aus diesem Grund ist es so wichtig, diese möglichst effizient und zielorientiert abzuhalten. Ich habe es oft miterlebt, dass dies nicht so gehandhabt wird. Besprechungen dauerten sehr lange, sie hatten keine Struktur, zudem wurde oft über Belangloses diskutiert und die abschließende Protokollierung war nicht zielführend. Wenn dir solche Missstände bekannt vorkommen, dann ist dieses E-Book genau das Richtige für dich!

Um eine Besprechung erfolgreich abhalten zu können müssen ein paar Punkte beachtet werden. Wenn du diese jedoch beherzigst, dann wirst du sehen, wie einfach es auf einmal wird, alles wichtige in einer kurzen Zusammenkunft zu besprechen.

Kennst du den Begriff Emergenz? „Emergenz bezeichnet die Möglichkeit der Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente“ (Wikipedia). Der Begriff kommt aus der Botanik, passt aber auch wunderbar für berufliche Systeme. Kommen in einer Besprechung, deine Fähigkeit zu kommunizieren, eine gute Vorbereitung, eine klare Kommunikation der Erwartungen (z. B. Besprechungsregeln) und eine saubere Protokollführung zusammen, bildet sich eine wahrhaft perfekte Baubesprechung heraus. Übrigens, die Regeln gelten nicht nur für die Baubesprechung. Mit meinen Tipps kannst du jede Art von Besprechung verbessern!

## Wie holst du am meisten aus diesem E-Book heraus?

**D**as E-Book beinhaltet fundiertes Hintergrundwissen, eine Vielzahl an Tipps und vor allem auch praktisch umsetzbare Übungen.

Zunächst zeige ich dir, wie du deine Kommunikationsfähigkeit verbessern kannst. Ich erkläre dir einige Ansätze und Kommunikationstheorien. Du wirst viel über das menschliche Zusammenspiel und die Interaktion erfahren. Am Ende eines jeden Kapitels, bzw. einer jeden Theorie, fasse ich das Wichtigste noch einmal zusammen. Zudem bekommst du Übungen an die Hand, mit denen du deine Fähigkeit zu kommunizieren verbessern kannst. Ziel ist es, dich in die Lage zu versetzen über dein Kommunikationsverhalten zu reflektieren. Dabei hilft natürlich eine Partnerin, oder ein Partner enorm. Ich durfte diesen Prozess mit meiner Frau durchleben. Wir haben uns beide mit diesen Themen beschäftigt und konnten uns so immer wieder über unsere Kommunikation austauschen. Das über die Kommunikation reden, nennt man Meta-Kommunikation. Das war ein wunderbarer Lernprozess, der uns persönlich, aber auch unsere Beziehung unvorstellbar reifen lies. Also hier gleich der erste Tipp in diesem Buch:



„Suche dir einen Partner, mit dem du diesen Prozess gehen möchtest. Lasse ihn den ersten Teil dieses E-Books zum Kommunikationsverhalten ebenfalls lesen. Tausche dich mit ihm/ihr über eure Erkenntnisse aus. Redet über das, was ihr während eurer Kommunikation feststellt!“

Zu Beginn ist dies sicherlich herausfordernd. Wie jede neue Verhaltensweise, die du dir aneignest. Du wirst aber sehen, dass dir

die Selbstreflektion immer mehr in Fleisch und Blut über geht. Du wirst immer öfter wahrnehmen, was in dir vorgeht. Und du wirst beginnen dich in Situationen anders zu verhalten. Hast du das im privaten Bereich erstmal verinnerlicht, wird es für dich ein leichtes sein, dies auch auf Besprechungen umzumünzen. Stellen sich die ersten Erfolgserlebnisse erstmal ein, macht es riesig Spaß sich mit seinem Kommunikationsverhalten zu beschäftigen.

Die Fähigkeit wertschätzend und vor allem nüchtern zu kommunizieren stellt die Grundlage für eine gelungene Besprechung dar. Für die Besprechung selbst gibt es eine Vielzahl an Tipps und Verhaltensweisen, die dir helfen sie zu verbessern. Diese umfassen folgende Bereiche:

- Besprechungsvorbereitung
- Kommunikation von Besprechungsregeln
- Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen
- Inhalt einer Baubesprechung
- Protokollierung der Besprechung
- Nachbereiten der Besprechung

Bei all diesen Bereichen gebe ich dir, wie bereits zuvor erläutert, wissenswertes Hintergrundwissen an die Hand. Am Ende jedes Kapitels fasse ich es nochmal übersichtlich zusammen. Auch für diese Themen gebe ich dir Übungen auf, welche das Gelernte verfestigen.

Glaub mir: Du wirst deine Kompetenz zur Besprechungsführung nicht wesentlich verbessern, wenn du dieses E-Book nur liest! Gewisse Verhaltensweisen sind tief in unser Unterbewusstsein eingearbeitet und laufen weitgehend automatisiert ab. Diese neuronalen Bahnen verändern sich durch das Lesen eines Buches nicht. Die gute Nachricht ist: Grundsätzlich sind diese Bahnen jedoch veränderbar. Das ganze Leben lang. Unser Gehirn ist bis ins hohe Alter hinein plastisch. Das haben die jüngsten Ergebnisse mit bildgebenden Verfahren (fMRT) gezeigt. Je eingefahrener die Verhaltensweisen jedoch sind, desto mehr Energie ist notwendig, um diese zu

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

verändern. Du kannst dir das in etwa so vorstellen:

Fährst du den Weg in die Arbeit das erste Mal, musst du noch voller Aufmerksamkeit jede Kreuzung wahrnehmen. Dabei werden bestimmte neuronale Verbindungen im Gehirn hergestellt. Zu Beginn sind das ganz zaghafte Verknüpfungen. Fährst du die Wegstrecke über ein Jahr jeden Tag zweimal, musst du dagegen keine Sekunde für die Wegfindung aufwenden. Es läuft alles vollautomatisiert ab. Die neuronalen Netzwerke haben sich zu wahren Autobahnen ausgebaut. Steigst du in der früh ins Auto beginnt ein Automatismus zu laufen. Dein Gehirn „Fahrt ins Büro“. Möchtest du nun einen Brief in den Briefkasten einwerfen und musst dafür einen kleinen Umweg fahren, weißt du was in der Regel passiert. Meistens denkst du dran, wenn du im Büro bist. Oder es kostet enorm viel Bewusstheit und Aufmerksamkeit den Automatismus zu durchbrechen und die richtige Abzweigung zu nehmen.

Genauso ist es auch, wenn du etwas Neues lernen willst. Die erlernten Denkstrukturen sind derart verfestigt und automatisiert, dass eine Veränderung Aufwand bedeutet. Gerade dazu möchte ich dich ermuntern. Durchbreche die eingebrannten Muster und verändere etwas in dir. Dafür musst du dich mit den Themen beschäftigen. Genau dafür sind die Übungen da. Der Mensch hat drei Hauptsinneskanäle über die er Informationen aufnehmen kann. Den visuellen, den auditiven und den kinästhetischen Kanal. Zudem existiert noch der olfaktorische (riechen) und der gustatorische (schmecken). Grundsätzlich trägt jeder Mensch jeden Anteil in sich. Auch wenn meist einer, manchmal zwei Kanäle dominieren. Am besten und schnellsten lernen wir, wenn wir alle drei Kanäle benutzen. Der kinästhetische Kanal steht fürs Fühlen, aber auch für das Handeln. Aus diesem Grund sind die Übungen so wichtig. Das Lesen des E-Books reizt den visuellen Kanal. Und idealerweise hörst unterstützend meine Podcast Folgen zu diesem Thema ([www.stefanufertinger.com/podcast](http://www.stefanufertinger.com/podcast), Folgen 018 – 022). Dann nutzt du auch noch den auditiven Kanal.

So kannst du alle drei Sinne für deine Veränderung nutzen!



## Warum funktioniert Kommunikation so oft nicht?

**G**anz kurz gesagt: Weil wir unsere Emotionen nicht im Griff haben! Experten gehen davon aus, dass 95% unseres Verhaltens automatisiert abläuft. Unterbewusste Mechanismen steuern den größten Teil unseres Tages. Dies gilt in gleichem Maße für unser Kommunikationsverhalten und für unsere Emotionen. Die Emotionen sind der stärkste Treiber unserer Kommunikation. Emotion kommt vom französischen *émotion*, das zu *émouvoir* (dt. bewegen, erregen) gehört. Eine Emotion bewegt, oder erregt etwas. Diese Bewegung, oder Erregung drücken wir aus. Wie bereits der österreichische Kommunikationswissenschaftler und Psychologe Paul Watzlawik feststellte: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“. Egal wie sich also diese Emotion ausdrückt, sie kommt einer Kommunikation gleich. Diese Botschaft wird vom Gesprächspartner wiederum aufgenommen und entgegnet.

Stell dir vor: Der Mensch kann bewusst  $7 \pm 2$  Informationseinheiten pro Sekunde aufnehmen. Unterbewusst rund 80.000! Dies entspricht dem Faktor 10.000 und vermittelt einen Eindruck was sich auf dieser Ebene abspielt. Hast du also eine bestimmte Einstellung zu einer Situation oder Person, oder stellt sich bei dir eine Emotion ein, wirst du diese unterbewusst an deinen Gegenüber transportieren. Dieser nimmt den größten Teil dieser Kommunikation wiederum unterbewusst wahr. Genau dies stellt die Schwierigkeit der Kommunikation dar. Und zwar aus zwei Gründen:

- 1) Im Regelfall haben wir wenig Einfluss auf die Entstehung unserer Emotionen.
- 2) Diese Emotionen beeinflussen maßgebend unsere Kommunikation.

Es gibt jedoch einen Ausweg aus diesem Dilemma. Du kannst trainieren, deine entstehenden Emotionen wahr zu nehmen.

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!



„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit“

In diesem Zitat von Viktor Frankl (mit dem es sich lohnt sich zu beschäftigen) steckt die Lösung unseres Kommunikationsproblems. Erkennst du diesen Raum und nutzt ihn zu deiner Entwicklung und Freiheit, so bist du ein wahrer Meister der Kommunikation. Leider ist dies alles andere als einfach. Schaffst du es jedoch einmal die Lücke zu finden, beginnt sie größer zu werden. Arbeitest du beständig daran, den Raum immer größer werden zu lassen, wirst du immer bewusster und schließlich kannst du entstehende Emotionen bereits frühzeitig erkennen. Dadurch wird auch deine unterbewusste Kommunikation eine andere.

Ich durfte dieses Geheimnis vor ein paar Jahren kennen lernen, als ich zu meditieren begann. Kurz vor Weihnachten holte ich die Weihnachtsplätzchen für unsere Familie, welche meine Mutter für uns backte. Zu diesem Zeitpunkt übte ich die Meditationspraxis rund drei Monate regelmäßig aus. Es waren mehrere Blechschachteln voll, die ich allesamt auf dem Beifahrersitz verstaute. Kurz vor unserer Einfahrt musste ich stark bremsen und die obere Schachtel rutschte nach vorne. Sie fiel in der Fußraum, öffnete sich und der komplette Inhalt verteilte sich auf dem Boden. Für mich Grund genug laut aufzuschreien, gegen das Lenkrad zu hämmern und mich furchtbar aufzuregen. Nicht in diesem Fall. Ich merkte die Wut in mir aufstieg. Merkte aber auch, dass ich eine Wahl hatte. Ich hatte einen gewissen Abstand. Ich erkannte das erste Mal in meinem Leben die Lücke. Ich realisierte, dass die Situation unveränderbar ist. Ich fuhr in die Einfahrt und be-



gann die Plätzchen wieder in die Schachtel zu räumen. Seit diesem Erlebnis trainierte ich meine Fähigkeit die Lücke zu erkennen immer weiter. Dies wirkte sich erheblich auf mein Kommunikationsverhalten aus.

### **Fassen wir dieses erste Kapitel nochmal zusammen:**

- 95% unseres Verhaltens ist unbewusst.
- Emotionen entstehen meist unbewusst.
- Die Emotionen steuern unsere Kommunikation.
- Du kannst nicht nicht kommunizieren.
- Wir nehmen unbewusst um den Faktor 10.000 mehr Informationen auf als bewusst.
- Dieser unbewusste Informationsaustausch führt zu vielen Problemen in der Kommunikation.
- Du kannst jedoch lernen, den Raum zwischen Reiz und Reaktion zu erkennen.
- Nutze den Raum, um deine Emotionen bewusst zu steuern.
- Dadurch änderst du deine Kommunikation.

### **Und das sind die Übungen zum Thema unbewusster Kommunikation:**

#### **Übung 1:**

Setze dich fünf Minuten an einem ruhigen Ort. Schließe die Augen. Warte, bis der erste Gedanke kommt. Bleibe bewusst bei diesem Gedanken. Versuche die fünf Minuten jeden Gedanken wahr zu nehmen, der kommt.

Ziel dieser Übung: Durch diese Übung stellst du fest, dass du einem ständigen unbewussten Gedankenstrom unterworfen bist. Sich diesem Umstand bewusst zu werden ist ein erster Schritt in die Bewusstheit. Wiederhole diese Übung jeden Tag. Zudem kann ich dir

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

nur sehr stark ans Herz legen, dich mit Meditation zu beschäftigen. Eine Meditationspraxis hilft ungemein, dass du dir dieser unterbewussten Gedanken bewusst wirst.

### Übung 2:

Reflektiere über deine Kommunikation. Suche dir ein Ereignis aus, bei dem du mit deiner Kommunikation nicht zufrieden warst. Stelle dir die Situation nochmal vor und beantworte die folgenden Fragen **schriftlich**:

- Welche Gefühle hatte ich in diesem Moment?
- Gab es eine Aussage meines Gegenübers, welche diese Gefühle ausgelöst haben?
- Waren die Gefühle der Aussage meines Gegenübers angemessen?
- Hätte es mein Gegenüber auch anders meinen können?

## Das 4-Ebenen-Modell von Friedemann Schulz von Thun

**F**riedemann Schulz von Thun ist ein deutscher Psychologe und Kommunikationsexperte. In seinem 4-bändigen Buch „Miteinander reden“ hat er das 4-Ebenen-Modell in seiner ganzen Tiefe dargelegt.

Mir persönlich hat dieses Modell sehr für mein Verständnis der Kommunikation geholfen. Gerade zu lernen, dass man jede Nachricht mit vier verschiedenen Ohren wahr nimmt, war für mich sehr erhellend. Ich habe sehr oft festgestellt, dass ich Aussagen mit einem ausgeprägten Beziehungs-, oder Apell-Ohr wahrgenommen habe. Durch das Wissen über das 4-Ebenen-Modell konnte ich diese eigene Interpretation von Nachrichten besser einordnen.

Grundsätzlich besagt das 4-Ebenen-Modell, dass jede Nachricht 4-Informationsebenen beinhaltet:

- **Sachebene**

In der Sachebene drücken wir den sachlichen Inhalt der Information aus.

- **Selbstkundgabe**

In der Ebene der Selbstkundgabe geben wir etwas über uns preis. Dies kann uns selbst sogar verborgen sein. In der Psychologie gibt es den Begriff der „Blinden Flecken“. Wir können also mit unserer Nachricht auch etwas preis geben, was uns nicht bewusst ist.

- **Beziehungsebene**

Dies ist sicherlich die Ebene auf der es zu den meisten Konflikten kommt. Die Beziehungsebene sagt etwas darüber aus, wie Sender und Empfänger zueinander stehen. Wie sieht der Sender die Beziehung zum Empfänger? Dieser Anteil der Nachricht ist meist implizit. Er wird also nicht direkt kommuniziert, sondern unterbewusst wahr genommen. Genau darin liegt auch die Schwierigkeit. Der Interpretationsspielraum ist enorm.

- **Appellebene**

In jeder Nachricht steckt auch ein Appell. Hier fordern wir den Empfänger auf etwas zu tun, oder ein bestimmtes Verhalten an den Tag zu legen. Dieser Anteil der Nachricht kann ausdrücklich oder implizit, also nur zu erschließen, formuliert sein.

Durch diesen kurzen Einblick in das 4-Ebenen-Modells verfestigt sich das zuvor gesagte. Der Informationsgehalt einer Nachricht wird eben nicht ausschließlich über die Worte vermittelt. Viel schwingt implizit, also unterbewusst mit.

Wie bereits eingangs kurz erwähnt, lässt sich dieses Modell nicht nur auf den Sender einer Nachricht anwenden. Auch der Empfänger ist dem 4-Ebenen-Modell unterlegen. Er hat dazu passend vier verschiedene Ohren. Diese Ohren können unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Vielfach hört das Beziehungsohr unterbewusst Botschaften. Dies ist auch der Hintergrund für die alte Verhandlungsregel, dass Themen immer auf der Beziehungsebene gelöst werden. So lange auf der Beziehungsebene Unstimmigkeiten vorhanden sind, wird man die Sachfragen schwerlich zu einem Ende bringen.

Ich leitete bei einem Bauvorhaben eine Bauvertragsbesprechung, in der wir unter anderem eine Mehrkostenforderung verhandelten. Es ging um Kosten für eine zusätzliche Kranvorhaltung. Der Verantwortliche unseres Auftragnehmers meinte, dass wir als Bauüberwachung im Zuge der Planprüfung des geänderten Planes ja auch sehen hätten können, dass diese Mehrkosten auf die Baustelle zukommen würden und unsererseits gegensteuern. Ungeachtet dessen, ob dieser Vorwurf gerechtfertigt war, nahm mein Beziehungsohr folgendes wahr: „Du hast dich in dieser Situation falsch verhalten. Du hast einen Fehler gemacht!“ Nachdem ich damals noch nicht die Fähigkeit hatte mich von meinen Emotionen zu distanzieren eskalierte die Situation. Ich habe den Kollegen in schroffem Ton und vor dem Bauherren angeschnauzt. Jedoch sagte sinngemäß, dass wir auf dieser Ebene nicht weiter verhandeln bräuchten. Habe meinen Kollegen aufgefordert mit mir gemeinsam den Raum zu verlassen und damit die Verhandlung abgebrochen. Dass dies völlig unprofessionell war steht außer Frage. An diesem Beispiel sieht man jedoch wie wichtig es ist, zu erkennen was gerade in einem selbst vorgeht. Hätte ich damals das 4-Ebenen-Modell bereits gekannt, wäre mir klar geworden, dass ein Unterschied besteht zwischen dem was gesagt wurde und dem was ich meinte zu hören. Wären mir diese Fakten damals bereits bewusst gewesen, hätte ich gelassener reagiert, die Besprechung fortsetzen und mir eine peinliche Situation ersparen können.

Vielfach ist eben das Beziehungsohr die größte Schwierigkeit. Zu einer Kommunikation gehören mindestens zwei Menschen. Wie diese zueinander stehen entscheidet stark über das Gelingen der Kommunikation. Dies zeigt die überragende Stellung der Beziehungsebene. Beziehungspflege ist demnach enorm wichtig. Was du in den Aussagen deines Gegenübers hörst, ist lediglich die

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

unterbewusste Reflektion eurer Beziehung. Vielleicht hörst du in der Aussage deines Gegenübers „Das hast du nicht gut gemacht!“. Tatsächlich war dies jedoch eine Selbstkundgabe: „Ich habe da was nicht verstanden!“ und vielleicht noch ein Appell dazu: „Bitte erkläre es mir noch einmal!“. Mit deiner unbewussten Interpretation auf der Beziehungsebene entstehen Emotionen, die sich wiederum in deiner Nachricht ausdrücken. Die Kommunikation wird an dieser Stelle scheitern!

Dale Carnegie hat in seinem Klassiker „Wie man Freunde gewinnt“ eine Vielzahl an Tipps gegeben, wie du Beziehungspflege betreiben kannst. Hier ist zu aller erst ein altbekanntes Prinzip des zwischenmenschlichen Zusammenlebens zu nennen:



„Behandle andere Menschen so, wie du auch von ihnen behandelt werden möchtest!“

Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Doch hinterfrage dich selbst: Lebst du diesen Grundsatz konsequent?

### **Lass uns dieses Kapitel nochmal zusammen fassen:**

- Jede Nachricht weist vier Ebenen auf.
- Dies sind Sachebene, Selbstkundgabe, Beziehungsebene, Appellebene.
- Dies gilt nicht nur für den Sender einer Nachricht, sondern auch für den Empfänger.
- Jede Nachricht wird auf diesen vier Ebenen empfangen.
- Unterbewusst entscheiden wir uns dafür, die Nachricht mit einem dieser vier Ohren bevorzugt wahr zu nehmen.
- Vielfach ist für das Gelingen der Kommunikation die Beziehungsebene maßgebend
- Beziehungspflege ist für jede Art der Kommunikation von



entscheidender Bedeutung.

- Wie Beziehungspflege gelingt beschreibt Dale Carnegie in seinem Klassiker „Wie man Freunde gewinnt“

## **Und das sind die Übungen zum 4-Ebenen-Modell:**

### **Übung 3:**

Reflektiere eine Kommunikation zwischen zwei Gesprächspartnern auf der Baustelle. Beispielsweise aus einer Baubesprechung, in der kontrovers und vielleicht sogar hitzig diskutiert wurde. Beantworte folgende Fragen **schriftlich**:

- Welche Ebenen neben der Sachebene konntest du in den Aussagen feststellen?
- Könnte es auch eine andere Einordnung in die Ebenen geben?
- Was bedeuten diese Überlegungen für die Beziehung der Gesprächspartner?

### **Übung 4:**

Denke nach, welches Ohr bei dir besonders stark ausgeprägt ist. Achtung: Dies ist sehr kontextabhängig. Dies sind bei deinem Partner andere Dinge als bei deinem Chef. Bitte nimm dir mindestens zwei Personen vor und schreibe auf welches Ohr bei dieser Person stark ausgeprägt ist, und warum! Mache die Übung **schriftlich**!

### **Übung 5:**

Nimm dir die Situation aus Übung 2 nochmal vor. Denke darüber nach, mit welchem Ohr du die Aussage deines Gegenübers aufgenommen hast. Denke dann darüber nach, ob diese Aussage auch von einer anderen Ebene hätten kommen können!

## Das Inselmodell von Vera F. Birkenbihl

**V**era F. Birkenbihl war eine deutsche Trainerin und Sachbuchautorin. Sie hat sich mit Lerntechniken, kreativem Denken, Persönlichkeitsentwicklung und vielem mehr beschäftigt. Zudem hat sie das Inselmodell entwickelt, welches uns dabei helfen soll, die Schwierigkeiten in der Kommunikation besser zu verstehen.

Das Inselmodell besagt, dass jeder der beiden Kommunikationspartner auf einer eigenen Insel lebt. Diese beiden Inseln stehen dabei für die Kultur, die persönlichen Gewohnheiten, Vorstellungen und Meinungen der beiden Gesprächspartner. Möchte nun der Sender eine Nachricht auf die Insel des anderen schicken, muss er die Bilder in seinem Kopf zunächst in Sprache übersetzen. Dabei gehen nach Frau Birkenbihl bereits 20% der Nachricht verloren. Auf dem Weg zur Insel des anderen verlieren wir weitere 60%. Warum dies so ist, besprechen wir im Anschluss. Das Übersetzen der ankommenden Sprache in Bilder im Kopf des Empfängers führt zu weiteren 20% Verlust. Damit verliert eine Nachricht auf dem Weg vom Sender zum Empfänger rund 80% ihres Inhalts.

Der Weg von Insel zu Insel ist der größte Verlustfaktor. Grund dafür sind die drei Schutzmechanismen des Menschen. Wie bereits zuvor beschrieben, können wir bewusst lediglich  $7 \pm 2$  Informationseinheiten pro Sekunde aufnehmen. Es treffen jedoch rund 3 Billionen dieser Einheiten auf uns. Um dabei handlungsfähig zu bleiben, hat die Natur drei Schutzmechanismen eingerichtet: tilgen, verzerren und generalisieren:

**Erstens tilgen wir**, nehmen es also erst gar nicht wahr. Wir blenden es einfach aus. Als wenn es gar nicht existieren würde. In der Kommunikation sagen wir dann: „Das hast du nie gesagt.“ Und schon nimmt das Gespräch eine eher unangenehme Wendung.

**Zweitens verzerren wir**, fühlen, schauen und hören also gar nicht genau hin. Stattdessen bauen wir uns unsere Realität so wie sie uns

passt. Dies liegt an der so genannten kognitiven Dissonanz. Informationen, welche nicht mit unseren Überzeugungen, Werten und Gefühlen übereinstimmen führen zu einem Ungleichgewicht. Wir sind dann bestrebt wieder einen konsistenten Zustand zu erreichen. Eine Möglichkeit dafür ist die Information so zu verändern, dass sie in unser Glaubenssystem passt. Diesen Vorgang nennt man verzerren.

**Drittens generalisieren wir.** Das bedeutet, wir rechnen hoch. Wir sagen uns innerlich: Gestern hast du das so gemacht, vorgestern auch schon, also ist es jetzt wieder so. Wir können erkennen, dass wir generalisieren, wenn wir diese Worte benutzen: Immer, jedes Mal, nie, ... Wer generalisiert, hört gar nicht mehr hin. Für ein Gespräch ist dies nicht optimal. Zudem ist es für unseren Gegenüber nicht schön, wenn schlechtes Verhalten generalisiert wird. „Nie erledigst du deine Aufgaben“ solltest du besser nicht zu deinem Mitarbeiter sagen. Diese Generalisierung wird ziemlich sicher nicht stimmen und die weitere Kommunikation negativ beeinflussen.

Wir müssen also wissen, dass unser Gegenüber entsprechend seiner Prägung drei Schutzmechanismen anwenden kann. Würde er dies nicht tun, könnte er mit der Informationsflut nicht umgehen. Das nächste Mal, wenn du ein Missverständnis hast, solltest du dir dies ins Gedächtnis rufen. Wir sitzen auf zwei unterschiedlichen Inseln. Wir sind nicht in der Lage alle Informationseinheiten bewusst aufzunehmen. Wir müssen also herunterreduzieren. Und die Charakteristik der Insel des anderen definiert, welche Informationseinheiten durchdringen und welche nicht.



Also, Zeit nehmen, nachsichtig sein und ruhig bleiben!

### Folgend die Zusammenfassung zum Inselmodell:

## **Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!**

---

- Das Inselmodell besagt, dass Sender und Empfänger jeweils auf einer eigenen Insel sitzen.
- Die Inseln stehen sinnbildlich für die Kultur, die persönlichen Gewohnheiten, Vorstellungen und Meinungen der beiden Gesprächspartner.
- Auf dem Weg von Insel zu Insel gehen bis zu 80% einer Nachricht verloren.
- Dies weil beide Gesprächspartner die Nachricht in Bilder übersetzen müssen.
- Dies auf Grund von drei Schutzmechanismen unseres Gehirns: Tilgen, Verzerren und Generalisieren.
- Der Gesprächspartner muss reduzieren, weil er nur  $7 \pm 2$  Informationseinheiten bewusst aufnehmen kann.
- Wie und was er tilgt, verzerrt oder generalisiert hängt von der Prägung seiner Insel ab.

## **Und das sind die Übungen zum Thema Inselmodell:**

### **Übung 6:**

Achte bewusst darauf, wieviel Information beim Gegenüber ankommt. Nutze beim nächsten Gespräch die Technik des aktiven Zuhörens. Dabei fasst du das Gesagte deines Gegenübers nochmal zusammen. Damit kannst du sehen, ob der Kern der Aussage bei dir angekommen ist.

### **Übung 7:**

Achte einmal bewusst auf deine Schutzmechanismen. Kannst du feststellen, dass Informationen von deinem Gehirn umgedeutet werden. Dass dein Gehirn Informationen tilgt, verzerrt oder generalisiert! Schreibe jeweils eine erlebte Situation auf:

Tilgung:

Verzerrung:

Generalisierung:

## Hat das alles immer mit mir zu tun?

**M**arshal B. Rosenberg der Begründer der gewaltfreien Kommunikation (GFK) spricht davon, dass wir von klein an dazu erzogen werden „Wolfssprache“ zu sprechen. Eine Sprache der Wertung, des Beschuldigens und der Vorwürfe. Diese Sprache hat sich in den letzten tausenden Jahren immer mehr in unsere Gesellschaft eingegraben. Sie ist perfekt geeignet, um hierarchische Systeme zu nähren. Wir stellen uns über unsere Kinder, wir stellen uns über unsere Mitarbeiter und im Regelfall sind wir auch im beruflichen Kontext nicht gleichberechtigt. Diese Sprache führt dazu, dass wir uns Unrecht setzen und gesetzt werden. Dass wir uns schämen müssen, oder ärgern. Schlicht und ergreifend: Wir werten und urteilen! Daraufhin setzen die antrainierten Mechanismen ein. Und so schließt sich der Kreis. Emotionen entstehen unterbewusst, welche die Kommunikation erschweren oder sogar ein konstruktives kommunizieren unmöglich machen.

Rosenberg sagt, dass hinter der Wolfssprache immer nicht erfüllte Bedürfnisse stecken. Jeder Mensch ist danach bestrebt seine Bedürfnisse zu erfüllen. Nach der Bedürfnispyramide von Maslow müssen auf der untersten Ebene zunächst die physischen Bedürfnisse, wie Essen, Trinken und Schlafen erfüllt werden. Anschließend muss sich der Mensch sicher fühlen. Die Ebenen drei und vier beinhalten dann die Bedürfnisse, um die es bei der Kommunikation vielfach geht. Die sozialen und individuellen Bedürfnisse. In der fünften Ebene geht es um die Selbstverwirklichung, welche in der zwischenmenschlichen Kommunikation selten eine Rolle spielt.

Bei den sozialen Bedürfnissen sind Schlagworte wie Zusammengehörigkeitsgefühl, Freundschaft, Partnerschaft zu nennen. Das sind tief verwurzelte Bedürfnisse. In früheren Zeiten bedeutete ein Ausschluss aus der Gemeinschaft den sicheren Tod. Diese Programme finden sich noch immer in uns wieder. Dies ist beispielsweise auch der Grund, warum viel Menschen derart große Angst vor öffentlichen Reden haben. Man hat Angst sich zu blamieren und damit

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

von der Gemeinschaft ausgeschlossen zu werden. Ist das Bedürfnis nach sozialer Nähe und Kontakt nicht erfüllt, schwenkt der Kommunikationspartner zur Wolfssprache über.

Gleiches gilt für die Stufe der individuellen Bedürfnisse. Hier sind Wertschätzung, Anerkennung und Status das Ziel des Strebens. Fühlt sich dein Gegenüber in der Kommunikation nicht entsprechend gewertschätzt, spricht er in Wolfssprache.

Ich möchte dir mit meinen Ausführungen zum Thema „GFK“ zeigen, dass das Verhalten deines Gegenübers sehr stark von seinen Bedürfnissen gesteuert ist. Schroffe Antworten haben meist nichts mit dir zu tun. Lass dich also nicht davon emotionalisieren und versuche die nicht erfüllten Bedürfnisse deines Gegenübers zu ergründen. Damit hebst du deine Kommunikation auf das nächste Level. Du kannst dadurch in einem hitzigen Gespräch ruhig zu bleiben und deinem Gegenüber dabei helfen zu ergründen, was mit ihm los ist.

Gerade im Umgang mit Vertretern der Bauunternehmen ist dieses Wissen Gold wert. Das Bedürfnis nach Sicherheit ist bei Bauleitern mit einem schlechten Baustellenergebnis oft nicht erfüllt. Zudem droht der Ausschluss aus der Herde. Die ungenügenden Zahlen können zu internen Diskussionen führen. Dies führt bis zur Sorge um den Arbeitsplatz. Zudem kann sein, dass auf Grund der hohen Arbeitsbelastung, die sozialen Bedürfnisse innerhalb der Familie nicht erfüllt sind. Zum Beispiel könnte die Beziehung zur Frau oder zu den Kindern unter dem stressigen Arbeitsalltag leiden. Wenn dich also das nächste Mal ein Bauleiter wieder unangebracht schroff anfährt, dann denk an Herrn Rosenberg und seine nicht erfüllten Bedürfnisse. Damit wirst du es schaffen, deine Emotionen im Zaum zu halten und die Gesprächssituation entschärfen können.



## **Abschließend die Zusammenfassung zum Thema Bedürfnisse:**

- Nach Marshall B. Rosenberg sprechen wir eine Sprache der Wertung, Beschuldigung und Vorwürfe.
- Die Wolfssprache führt dazu, dass wir ins Unrecht setzen, selbst gesetzt werden und uns schuldig fühlen.
- Sie ist perfekt geeignet um hierarchische Systeme und Gesellschaften zu erhalten.
- Hinter jeder Aussage in Wolfssprache steckt ein nicht erfülltes Bedürfnis.
- Dies können Bedürfnisse nach Sicherheit, sozialer Anerkennung, aber auch individuelle Bedürfnisse sein.
- Versuche das Bedürfnis hinter einer Wolfsaussage zu ergründen. Sprich es an! Die Kommunikation verläuft dadurch in eine andere Richtung!

## **Und das sind die Übungen zum Thema Bedürfnisse:**

### **Übung 8:**

Welche Bedürfnisse kennst du? Einige habe ich ja bereits zuvor genannt. Vielleicht hilft dir bei deinen Überlegungen auch das Internet. Schreibe alle Bedürfnisse auf eine Liste.

### **Übung 9:**

Erinnere dich an eine Situation, die nicht so verlaufen ist wie du es dir vorgestellt hast. Du hast nicht bekommen was du wolltest? Beschreibe die Situation, was du wolltest und das Ergebnis des Gespräches!

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

### Übung 10:

Ergänze die Situation aus Übung 9 mit dem Wissen über Bedürfnisse. Erkennst du bei deinem Gegenüber ein Bedürfnis, welches nicht erfüllt war? Hättest du mit diesem Wissen anders kommunizieren können? Schreibe auf was du hättest sagen können!

## Erst verstehen, dann verstanden werden!

**D**er fünfte Weg in Steven R. Coveys zeitlosem Klassiker „Die 7 Wege zur Effektivität“ hat für jede Art der Kommunikation Gültigkeit. Auch bei Besprechungen ist es enorm wichtig, den anderen zunächst zu verstehen, bevor man selbst seine Sichtweise der Dinge darlegt. Dies hat zwei Dimensionen. Zum einen haben wir in den Ausführungen zur Kommunikation bereits gesehen, dass es sehr schwer ist, den anderen zu verstehen. Das Inselmodell von Vera F. Birkenbihl zeigt uns sehr deutlich, dass auf dem Weg vom Sender zum Empfänger einer Nachricht sehr viel verloren gehen kann. Umso wichtiger ist es, dem Sender das Gefühl zu geben, ihn verstanden zu haben. Die zweite Ebene dieses Prinzips liegt in der eigenen Botschaft. Mein Gegenüber wird sich erst für meine Botschaft öffnen, wenn er das Gefühl hat selbst verstanden worden zu sein.

Ich habe von einem Ritual der Ureinwohner Amerikas gelesen. Dieses hat mich sehr beeindruckt und das Prinzip von Herrn Covey sehr veranschaulicht. Die Ureinwohner benützen einen so genannten „Talking Stick“. Dies ist ein geschmückter Zeremoniestab, ein geweihter Knochen oder eine Friedenspfeife. In einer Gesprächsrunde in der aktuelle Konflikte gelöst oder Entscheidungen gefällt werden, kommt er zum Einsatz. Derjenige, der den „Talking Stick“ in Händen hält, hat dabei die ungeteilte Aufmerksamkeit der Runde. Er darf so lange sprechen, bis er das Gefühl hat, dass ihn seine Kollegen verstanden haben. Erst dann gibt er den Stock weiter. Das Interessante daran ist, dass der Sender der Botschaft entscheidet, ob die anderen ihn verstanden haben. In unserer Kultur ist dies genau umgekehrt. Sobald wir der Meinung sind, dass wir die Nachricht nur im Ansatz verstanden haben, fallen wir dem Sprecher umgehend ins Wort. Das ist keine wertschätzende Kommunikation. Die Redestabrunde wird mittlerweile auch hierzulande als Moderationstechnik verwendet, um einen geordneten Gesprächsablauf

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

sicher zu stellen.



„Die meisten Menschen hören nicht zu, um zu verstehen. Sie hören zu, um zu antworten.“

Diese Aussage von Steven R. Covey stellt das Kernproblem der Kommunikation dar. Die wahre Bereitschaft, sein Gegenüber zu verstehen, haben nur wenige. Wir sehen die Welt nicht, wie sie ist, sondern wie wir sind. Durch unseren einzigartigen Charakter, der durch unsere unterschiedlichen Erfahrungen gereift ist, nehmen wir unsere Umwelt durch eine subjektive Brille wahr. Wir projizieren das Verhalten anderer auf unsere eigenen Erfahrungen. Dadurch wird wahres Verständnis vielfach verhindert.

### **Grundsätzlich kann zwischen vier Ebenen des Zuhörens unterschieden werden:**

- **Ignorieren:**

Häufig ignoriert man Aussagen von anderen. Man hört einfach nicht hin. Sei es, weil man etwas anderes zu tun hat, sei es, weil man am Gespräch kein Interesse hat. Im Falle des Ignorierens kommt keine Kommunikation zustande.

- **Selektieren:**

In vielen Fällen wird der Gesprächsinhalt selektiert. Das heißt, dass man nur bestimmte Teile eines Gesprächs wahrnimmt. Man denke hier nur an einen Kollegen, der einen intensiven Rededrang hat. Diesem Kollegen wird man nicht an den Lippen hängen. Man selektiert und nimmt nur Bruchstücke des kompletten Inhalts wahr. Eine wertschätzende Kommunikation kommt auch in diesem Fall nicht zustande.

- **Aufmerksames Zuhören:**

Auf dieser Ebene hören wir den Wortlaut des Gesagten vollinhaltlich. Hierzu sind beispielsweise auch die bekannten Techniken des „aktiven“ oder „reflektierenden“ Zuhörens zu zählen. Trotzdem ist das Motiv auf dieser Ebene noch selbstbezogen. *„Das heißt: Wir hören zu und reflektieren das Gesagte, doch dabei haben wir die Absicht, zu antworten, zu kontrollieren und zu manipulieren“* (Steven R. Covey). Hier kommt zwar eine Kommunikation zustande, jedoch ohne den Grundsatz: Erst verstehen, dann verstanden werden!

- **Einführendes Zuhören:**

Erst auf dieser Ebene hat die Intention, den anderen zu verstehen, Vorrang. Die Entwicklung zu einem einführenden Zuhörer verläuft über vier Stufen:

Auf der ersten Stufe wiederholt man den Inhalt der Worte seines Gegenübers. Dies ist nur gering effektiv und entspricht den Fähigkeiten, die beim aufmerksamen Zuhören notwendig sind. Auf der zweiten Stufe formuliert man den Inhalt mit eigenen Worten neu. Diese beiden Ebenen beschränken sich jedoch nach wie vor auf die Sachebene der Kommunikation.

Wie jedoch im Rahmen der Kommunikationsgrundlagen vermittelt wurde, hat die Gefühlsebene einen weitaus größeren Anteil an ihr. Aus diesem Grund ist es so wichtig, diese Ebene beim Zuhören mit einzubeziehen. Die dritte Stufe integriert dies, indem die Gefühle des Gegenübers reflektiert werden. Damit zeigt man seinem Gesprächspartner, dass man nicht nur den Inhalt seiner Worte verstanden hat, sondern auch die Gefühle, die dahinterstehen. Auf der vierten und letzten Stufe kombiniert man die zweite und die

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

dritte Stufe. Man formuliert den Inhalt neu und reflektiert dabei die Gefühle des Gesprächspartners. Dadurch zeigt man seinem Gegenüber, dass man wirklich darum bemüht ist, ihn zu verstehen. Zudem bekommt der Gesprächspartner das Gefühl, sich wirklich öffnen zu können. Unter Umständen lösen sich die Probleme allein durch das Zuhören bereits auf.

Gerade in der Beziehung zwischen Mann und Frau gelingt ein tiefes Verständnis oft nicht. Männer neigen dazu Lösungen zu suchen. Frauen wünschen sich ab und an nur ein offenes Ohr. Sie wollen einfach nur ihr Problem schildern. Der Mann begreift dies vielfach als Aufforderung eine Lösungsvorschlag zu präsentieren. Meist haben sie die wahre Tiefe des Problems noch nicht ansatzweise begriffen. Zudem hilft die bloße Schilderung der eigenen Lage die Situation selbst neu zu ordnen. Dies reicht vielfach sogar aus, um das Problem zu lösen. Genau in dieser Situation hilft einfühlsames Zuhören enorm.

Nutzt du das Potenzial des einführenden Zuhörens, kannst du in jeder Situation eine wertschätzende, effektive und erfolgreiche Kommunikation führen. Schaffst du es nämlich, dass dein Gegenüber das Gefühl hat, dass du ihn wirklich verstanden hast, kannst du ihm auch deine Sichtweise darlegen. Und erst dann hat er auch den Kopf frei, sie zu verstehen!

### **Zusammenfassend das wichtigste zum wichtigen Thema Zuhören:**

- Erst verstehen, dann verstanden werden!
- Bevor sich dein Gegenüber nicht verstanden fühlt, kann er dir nicht richtig zuhören.
- Der Redestab, oder Talking Stick, wird als Moderationsinstrument verwendet.
- Die meisten hören nur zu, um die Antwort vorzubereiten.



10 praxiserprobte Tipps mit denen du deine Kommunikation und deine Besprechungen auf das nächste Level hebst!

---

- Du musst wirklich bereit sein, den anderen zu verstehen.
- Nutze die Technik des einfühlsamen Zuhörens und fasse das Gehörte in eigenen Worten zusammen und spiegle die Gefühle deines Gegenübers.
- Damit kannst du deinem Gegenüber zeigen, dass du ihn wirklich verstanden hast.

## **Und das sind die Übungen zum Thema Zuhören:**

### **Übung 11:**

Beobachte in Gesprächen, wo du mit deinen Gedanken beim Zuhören bist. Bist du wirklich bei deinem Gegenüber oder reflektierst du bereits, was du antworten könntest? Schreibe drei konkrete Situationen auf.

### **Übung 12:**

Trainiere einfühlsames Zuhören! Nimm dir dazu eine konkrete Gesprächssituation vor. Schreibe auf, wie du eine Nachricht so zusammenfassen hättest können, dass sie dem Charakter von einfühlsamen Zuhören entspricht.

### **Übung 13:**

Trainiere bei der nächsten Besprechung, dass du einem Sender einer Botschaft die volle Aufmerksamkeit schenkst und ihm wirklich das Gefühl gibst voll bei ihm zu sein. Wenn es sich stimmig anfühlt, wende zudem die Technik des einfühlsamen Zuhörens an!

## Wie wichtig Besprechungsregeln sind!

**D**ie Besprechungskultur in unserer Gesellschaft ist erschreckend schlecht. Laut Fredmund Malik, einem der führenden Managementexperten in Europa, gaben 80 Prozent aller befragten Manager an, dass 60 Prozent aller Besprechungen ineffizient und unproduktiv seien.

In der stressigen Arbeitswelt ist von entscheidender Bedeutung, dass wir die Zeit so effizient und produktiv wie möglich nutzen. Nur so können wir sicherstellen, genügend Zeit fürs Wesentliche zu haben. Eine gute Besprechungskultur kann hier ihren Teil dazu beitragen.

Die Basis dafür sind Regeln! Ein gesellschaftliches Zusammenleben funktioniert nur, wenn gewisse Spielregeln eingehalten werden. Dies gilt gleichermaßen für Besprechungen. Es ist jedoch äußerst schwierig, Besprechungsregeln einzuführen und diese auch durchzusetzen. Gerade bei uns im Bauwesen herrscht leider vielfach keine gute Besprechungsdisziplin. Die Teilnehmer sind es nicht gewohnt, sich in einer Besprechung an Regeln halten zu müssen.

Hier hilft nur eins: Du musst dir darüber bewusst werden, was dir wirklich wichtig ist. Willst du dich weiter über ineffiziente Besprechungen ärgern und Zeit damit verschwenden, die du anderweitig viel besser nutzen könntest? Wenn du das nicht möchtest, musst du Besprechungsregeln einführen und diese auch durchsetzen!

Ich habe an zwei Seminare bei einem der führenden Rhetoriktrainer Deutschlands teilgenommen. Im zweiten Modul kam es dabei zu einem Rollenspiel. Ein Firmenchef rief eine Besprechung mit seinen Führungskräften ein. Thema: Großraumbüros am neuen Standort? Für dieses Rollenspiel wurde

ein Teilnehmer gesucht, der die Rolle des Chefs übernimmt. Da ich ein erfahrener Leiter von Besprechungen war, sah ich mich in dieser Rolle und habe mich freiwillig gemeldet. Nach einer gewissen Vorbereitungszeit, die ich allein absolvierte, die anderen Teilnehmer mit unserem Trainer, war es soweit. Die Besprechung begann. Kurz gesagt: Es war ein Desaster! Meine Führungskräfte redeten durcheinander, ich konnte keine Ruhe hinein bringen und war völlig machtlos. Am Ende der Übung war ich komplett kleinlaut und mit den Nerven am Ende. Es war eine herbe Niederlage für mich. Aber auch eine große Lernerfahrung. Mein Hauptfehler: Ich legte keine Besprechungsregeln fest. Dieser Dämpfer zeigte mir eindrücklich die Wichtigkeit von Spielregeln.

Alle Regeln sollen dazu beitragen, dass die Besprechung möglichst störungsfrei und effizient abgehalten werden kann. Dies ist nur möglich, wenn der Teilnehmerkreis sehr spezifisch gewählt wurde. „Viele Köche verderben den Brei“ besagt ein bekanntes Sprichwort. Dies gilt auch für Besprechungen. Daher beginnt eine effiziente Besprechungsführung bereits in der Vorbereitung.



Daher empfehle ich dir, wirklich nur jene Personen zur Besprechung einzuladen, die wirklich was zum Thema beitragen können!

Daher empfehle ich dir , wirklich nur jene Personen zur Besprechung einzuladen, die wirklich was zum Thema beitragen können!

Dies setzt natürlich voraus, dass du genau weißt, was in der Besprechung thematisiert wird. Dies erfordert wiederum eine ganz klare Agenda. Sei dir bewusst, was du in dieser Besprechung the-

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

matisieren möchtest und was das Ziel sein soll. Und ganz wichtig: Kommuniziere dies auch im Vorfeld (zB mit der Einladung)!

Beginnt die Besprechung mit dem richtigen Teilnehmerkreis und weiß jeder dieser Teilnehmer, was auf ihn zukommt, ist der Grundstein für eine ordentliche Besprechungsdisziplin gelegt. Die einzuhaltenden Regeln können dann in verschiedenen Formen ins Gedächtnis gerufen werden. Bewährt hat sich, zu Beginn der Besprechung den Hinweis auf die Regeln zu geben. Dies könnte in etwa so lauten:

„Wir haben alle wenig Zeit und wollen daher die Besprechung im veranschlagten Zeitfenster abwickeln. Dazu ist es notwendig, alle gängigen Besprechungsregeln einzuhalten. Hat zB jeder sein Handy lautlos geschaltet? Ich hoffe, ihr seid ebenfalls für eine effiziente Abwicklung und seht das genauso!“

Mit diesem letzten Satz hast du etwas ganz Wichtiges gemacht. Du hast die Kollegen dazu verpflichtet, sich an die Regeln zu halten. Dies hat psychologisch gesehen eine ganz starke Wirkung. Hat sich dein Gehirn erstmal zu etwas verpflichtet, ist die Hürde sich darüber hinweg zu setzen deutlich größer. Sollte es doch passieren, kannst du dann ganz leicht auf die eingangs erwähnten Regeln verweisen. Im Regelfall sollte dies ausreichen. Im schlimmsten Fall und bei wiederholter Missachtung der Besprechungsregeln musst du jedoch Konsequenzen androhen und diese gegebenenfalls auch durchsetzen.

Dies geht bis zum Ausschluss von der Besprechung!

Trotzdem kommt immer wieder Störungen und Regelverstöße vor. Für die häufigsten dieser Verstöße gebe ich dir im Folgenden die passende Reaktion zur Hand:

### **Zuspätkommen:**

Hier stellt sich die Frage, ob der Teilnehmer dies gewohnheitsmä-

Big macht. Kommt ein Kollege regelmäßig zu spät, kann man nur an seine Ehre appellieren und darauf aufmerksam machen, dass dies eine Respektlosigkeit gegenüber den anderen ist. Ist dies der Fall, sollte ungeachtet dessen, ob der Teilnehmer da ist, oder nicht, pünktlich begonnen werden. Ansonsten kann hier auch ein Versehen vorliegen, welches mit gutem Grund entschuldbar ist. Du kannst dir sogar überlegen, diesen wichtigen Punkt ins Protokoll aufzunehmen. Dies verleiht dem Thema nochmal besonderen Nachdruck.

### **Überziehen von Pausenzeiten:**

Hier könnte es sich um ein Anzeichen von Erschöpfung oder Langeweile handeln. Wurden ausreichend Pausen gemacht? Ist der Inhalt der Besprechung wirklich für alle Teilnehmer interessant? Musst du dir diese Fragen mit „Nein“ beantworten, solltest du bei der Organisation der nächsten Besprechung auf diese Punkte achten. Es kann sich jedoch auch um eine Respektlosigkeit handeln. Diese könntest du mit folgender Formulierung ansprechen:

„Wir alle sind vielbeschäftigte Menschen und wollen die Besprechung so rasch und effizient wie möglich abhalten. Bitte bemühen Sie sich zukünftig die Pausenzeiten einzuhalten!“

### **Nebengespräche:**

Hier kann der Grund ebenfalls Desinteresse und Langeweile sein. Du solltest dich als Besprechungsorganisator kritisch hinterfragen, ob die Besprechung gut geplant wurde. Ansonsten handelt es sich auch hier um eine Respektlosigkeit gegenüber den anderen Gesprächsteilnehmern, die zwingend angesprochen und unterbunden werden muss. Im Regelfall reicht es, wenn du die eigentliche Besprechung unterbrichst und dich dem Nebengespräch widmest. Falls sich die „Störenfriede“ dadurch nicht aus der Ruhe bringen lassen hilft vielleicht eine Formulierung wie die folgende weiter:

„Ich bin mir sicher, ob Ihre Unterhaltung spannende Aspekte zum

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

Thema beinhaltet. Bitte teilen Sie dies doch mit der ganzen Gruppe! Zukünftig ersuche ich Sie, sich an die Gesprächsregeln zu halten!“

### Nebenbei lesen oder schreiben:

Wiederum eine Respektlosigkeit oder ein Hinweis auf mangelnde Gesprächsvorbereitung. Diese Missachtung der Gesprächsregeln könnte mit folgender Formulierung unterbunden werden:

„Frau/Herr XY, ich schätze Ihre Meinung sehr und deswegen möchte ich, dass Sie mitdenken und zum Thema beitragen. Bitte lassen Sie doch die Beschäftigungen nebenbei; dadurch können wir die Besprechung rascher zum Abschluss bringen!“

Damit sollte klar geworden sein, wie du mit Störungen umgehen werden solltest. Eingegriffen muss natürlich nur werden, wenn du als Gesprächsleiter diese Störungen störend empfindest.

### Folgend das Wichtigste zum Thema Besprechungsregeln:

- Regeln sind für das zwischenmenschliche Zusammenleben unerlässlich.
- Wenn du eine effiziente Besprechungsführung möchtest, musst du Regeln einführen.
- Bereite deine Besprechung gut vor: Lade nur Teilnehmer ein, die was beitragen können und versende eine Agenda im Vorfeld.
- Kommt ein Teilnehmer regelmäßig zu spät, so appelliere an seine Ehre. Dies stellt eine Respektlosigkeit gegenüber den anderen Teilnehmern dar.
- Werden Pausenzeiten überzogen kann dies ein Anzeichen von Erschöpfung sein
- Werden Nebengespräche geführt, oder beschäftigen sich Teilnehmer nebenbei, könnte dies ein Anzeichen für mangelnde Vorbereitung sein. Lege beim nächsten Mal mehr Wert darauf.



10 praxiserprobte Tipps mit denen du deine Kommunikation  
und deine Besprechungen auf das nächste Level hebst!

---

## **Und das sind die Übungen zum Thema Besprechungsregeln:**

### **Übung 14:**

Schreibe die Regelverstöße auf, welche bei deinen Besprechungen am häufigsten vorkommen!

### **Übung 15:**

Wie könntest du die Besprechungsregeln kommunizieren, so dass diese zukünftig besser eingehalten werden? Formuliere deine Regelkommunikation schriftlich in ganzen Sätzen aus! Nachdem du eine Formulierung gefunden hast, versetze dich in die Situation einer beginnenden Besprechung und übe die Kommunikation der Regel mehrmals, bis sie dir flüssig über die Lippen kommt. Das hilft ungemein, später in der konkreten Situation souverän zu kommunizieren.

### **Übung 16:**

Falls die Regel trotzdem missachtet wird, wie kannst du zukünftig auf diesen Regelverstoß reagieren? Formuliere auch hier deine Reaktion schriftlich in ganzen Sätzen aus! Übe auch hier deine Reaktion, bis sie dir flüssig über die Lippen kommt!

## Schwierige Situationen gekonnt meistern!

Ich musste kurzfristig auf einer Baustelle einspringen. Mein Terminkalender war eigentlich zum Platzen gefüllt. Ich war in der Fertigstellung meines Buches, musste eine Großbaustelle beginnen und jetzt nebenbei noch diese Baustelle betreuen. Mein oberstes Bestreben war demnach so effizient wie möglich zu agieren. Gerade im Rahmen der Baubesprechung wurde mir dies jedoch nicht leicht gemacht. Die Teilnehmer hatten den Hang ausschweifende Monologe zu führen, in den Besprechungspunkten zu springen und Sachverhalte zu Tode zu diskutieren. Dies führte zu einem Zeitbedarf, der weit über meine zeitlichen Möglichkeiten hinaus ging. Ich musste gegensteuern! Kurz davor hatte ich von einem befreundeten Projektleiter eine Klangschale geschenkt bekommen. Er brachte diese aus seinem Urlaub aus Indien mit. Das war die Lösung: Bei der nächsten Baubesprechung nahm ich die Klangschale mit und erklärte, dass ich diese erklingen ließe, falls die Besprechung gestört wird. Und was passierte? Wir waren innerhalb der veranschlagten Zeit fertig und ich musste die Schale lediglich einmal erklingen lassen.

Es muss nicht immer eine Klangschale sein, um schwierige Gesprächssituationen zu meistern. Wenn du schon mehrere Besprechungen leiten durftest, hattest du sicher auch schon schwierige Situationen zu meistern. Dabei stellt sich die Frage, wie du angemessen auf verschiedene Situationen reagierst? Folgend zeige ich dir häufige vorkommende Situationen und wie du diese zukünftig meistern kannst.

### **Ein Teilnehmer unterbricht ständig:**

Der Besprechungsleiter oder ein Teilnehmer wird von einem anderen Teilnehmer in seinen Ausführungen unterbrochen. Dies deutet auf einen ungeduldigen Kollegen hin, der ein starkes Engagement und Mitteilungsbedürfnis hat. Dies kann sogar bis zur Streitlust gehen. Dieses Verhalten ist respektlos gegenüber dem Kollegen. In einer Besprechung soll jeder das Recht haben sich mitzuteilen. Der Besprechungsleiter ist dafür verantwortlich, die Redezeit fair und gerecht zu verteilen. Genau danach richtet sich auch die Reaktion auf eine solche Unterbrechung. Unterbricht ein Teilnehmer einen Redenden und hast du selbst das Gefühl, die Redezeit ist überschritten, könntest du wie folgt reagieren:

„Frau X war noch nicht fertig mit ihren Ausführungen. Ich möchte, dass wir uns gegenseitig ausreden lassen. Jedoch sollten Sie bitte zum Ende kommen, Frau X!“

Erfolgt die Unterbrechung eher inhaltlich, als auf Grund der abgelaufenen Redezeit, ist dieses Verhalten eindeutig zu unterbinden. Die Aussage könnte wie folgt lauten:

„Frau X war noch nicht fertig. Ich erwarte einen respektvollen Umgang miteinander (oder „Bitte lassen Sie sie ausreden!“ oder beides). Sie haben im Anschluss an die Ausführungen von Frau X Gelegenheit dazu Stellung zu nehmen.“

### **Ein Teilnehmer führt seine Aussagen in weitschweifenden Monologen aus:**

Eine schwierige Situation. Es ist ungut, jemanden unterbrechen zu müssen. Jedoch ist es vielfach unvermeidbar. Der Grund für die Monologe ist entweder ein erhöhtes Profilierungsstreben oder aber das Gefühl, noch nicht verstanden worden zu sein. Auch hier sollte der Moderator der Besprechung wieder die Fähigkeit zur Reflektion besitzen. Hast du das Gefühl, dass sich der Kollege lediglich

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

profilieren will, wäre ein zielführender Einwand folgender:

„Herr X, Sie haben unsere Agenda gesehen, wir wollen die Besprechung zeitgerecht abschließen. Kommen Sie bitte in den nächsten zwei Sätzen zum Punkt!“

Ist der Grund für die Erklärungsversuche eher das Gefühl des Unverständnisses, könntest du so einschreiten:

„Wenn ich Sie kurz unterbrechen darf. Ich möchte wissen, ob ich sie bis hierher richtig verstanden habe und ihren Standpunkt wie folgt zusammenfassen. ...“

### **Ein Teilnehmer springt in der Agenda und verlässt die Tagesordnungspunkte gänzlich:**

Auch diese Reaktion kann mehrere Ursachen haben. Zum einen schwingt hier die Angst mit, nichts zu vergessen. Es wäre aber auch denkbar, dass es sich um einen unstrukturierten, eher nervösen Menschen handelt. Im ersten Fall deutet dies auf Unsicherheit der Person hin. Er möchte nichts falsch machen. Zudem steht diese Person wahrscheinlich gerade unter Druck. Daher ist es wichtig, ihm das Gefühl zu geben, dass die Struktur der Besprechung so angelegt ist, dass nichts Wichtiges vergessen werden kann. Spricht er einen neuen Punkt an, so wäre folgende Formulierung zielführend:

„Herr X, Sie sprechen ein Thema an, dass noch nicht auf der Agenda steht. Ich notiere es für das Ende der Besprechung. Derzeit besprechen wir das Thema xy. Haben Sie dazu noch was zu sagen?“

Falls der Teilnehmer zu einem Punkt weiter hinten in der Agenda „springt“, sollte dies mit folgender Formulierung unterbunden werden:

„Herr X, Sie sprechen ein Thema an, das bereits auf der Agenda steht. Wir kommen später noch zu diesem Punkt. Derzeit bespre-

chen wir jedoch Thema xy. Haben Sie dazu noch was zu sagen?“

Mit diesen Formulierungen hast du dem Kollegen die Angst genommen, dass seine Punkte in Vergessenheit geraten könnten. Zudem fängst du damit auch den unstrukturierten Kollegen ein.

### **Ein Teilnehmer trifft missverständliche oder unverständliche Aussagen:**

Es kommt durchaus vor, dass man den Ausführungen eines Kollegen nicht folgen kann. Dies kann verschiedene Gründe haben. Manchen Menschen fällt es schwer, Sachverhalte strukturiert wieder zu geben. Möglich ist auch, dass dir seine Schlussfolgerung einfach nicht einleuchtet. Zudem kann es sein, dass du einen Teil akustisch nicht verstehst. In diesem Fall sollte das Gesagte nochmal mit eigenen Worten wiederholt werden. Dadurch hat auch der Sender der Botschaft die Zeit, seine Aussage zu reflektieren. Folgende Formulierung wäre hier denkbar:

„Frau X, leider habe ich Ihren Punkt noch nicht ganz verstanden. Darf ich nochmal zusammenfassen und Ihnen dann eine spezifische Frage stellen?“

### **Ein Teilnehmer nimmt sich sehr zurück und wirkt teilnahmslos:**

Natürlich kann dies in seiner Persönlichkeitsstruktur liegen. Dies soll aber nicht Gegenstand dieses Punktes sein. Es geht darum, wie du reagierst, wenn ein Kollege ungewöhnlich zurückhaltend agiert. Der Grund hierfür könnte sein, dass er sich nicht zuständig, oder uninformiert fühlt. Hier ist wieder einmal der Besprechungsorganisator gefragt, sich kritisch zu hinterfragen. Hast du die richtigen Teilnehmer ausgewählt und alle Informationen bekannt gegeben? Hast du diese Aufgaben vollinhaltlich erfüllt? Wenn ja, dann könnte etwas in der Besprechung vorgefallen sein. Es wäre denkbar, dass sich der Kollege von einer Aussage angegriffen, enttäuscht,

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

oder geringgeschätzt fühlt. Dies könnte zu einer Demotivation geführt haben. An dieser Stelle kommt dem Besprechungsleiter wieder eine entscheidende Rolle zu. Du musst die Fähigkeit haben, während du die Besprechung leitest, auch einen Blick für das Zwischenmenschliche im Raum haben. Eine große Herausforderung! Die Beziehungsebene zwischen den Teilnehmern hat großen Einfluss auf das Verhalten. Hast du das Gefühl, dass es was zu klären gibt, solltest du dies nie vor den anderen Teilnehmern ansprechen. In einer Pause oder im Anschluss an die Besprechung könntest du mit folgender Formulierung in das Gespräch einsteigen:

„Herr X, ich habe festgestellt, dass Sie außergewöhnlich ruhig waren. Ist während der Besprechung etwas vorgefallen?“

### **Ein Teilnehmer reagiert aggressiv, wütend oder pampig:**

Hier sind Gefühle im Spiel! Meist handelt es sich um unreflektierte Reaktionen. Der wirkliche Auslöser ist dem Sender oft selbst nicht bewusst. In diesem Fall scheint ein Bedürfnis des Teilnehmers nicht erfüllt worden zu sein. Jetzt heißt es Ruhe bewahren und die Anfeindungen nicht persönlich nehmen. Meist haben sie nämlich weniger mit dem Gegenüber, als mehr mit dem Sender selbst zu tun. An dieser Stelle hilft nur eine Formulierung wie diese:

„Ich nehme wahr, dass Sie gerade richtig aufgebracht (oder verärgert, oder sauer, etc.) sind. Können Sie mir den Grund dafür nennen?“

Mit dieser Formulierung schaffst du es, dass sich der Teilnehmer wahrgenommen fühlt und über seine Gefühle selbst reflektieren kann. Im Regelfall nimmst du dadurch die Emotionen heraus und du kommst rasch wieder auf die Sachebene. Sind die Gründe für den Ärger jedoch auf der Beziehungsebene zu suchen, solltest du dich zunächst dieser annehmen. Erst wenn die ausgeräumt sind, kann auf die Sachebene zurückgekehrt werden.

### **Abschließend die wichtigsten Verhaltensweisen bei schwierigen Gesprächssituationen:**

- Ständiges Unterbrechen ist eine Respektlosigkeit und sollte höflich unterbunden werden.
- Ausschweifende Monologe können entweder durch das Gefühl, nicht verstanden worden zu sein, entstehen oder durch ein starkes Geltungsbedürfnis der Person.
- Bei unstrukturierten und/oder nervösen Menschen kann es vorkommen, dass sie die Agenda verlassen. Sie haben Angst, etwas zu vergessen. Diesen wird durch eine klare Besprechungsstruktur geholfen.
- Manchen Menschen fällt es schwer, sich klar und präzise auszudrücken. Durch das Wiederholen des Sachverhaltes in eigenen Worten kann diese Problematik aufgelöst werden.
- Nimmt sich ein Teilnehmer sehr zurück, solltest du dich hinsichtlich der Besprechungsorganisation kritisch hinterfragen.
- Bei plötzlich auftretender Stille eines Teilnehmers könnte im Laufe der Besprechung etwas vorgefallen sein. Dies sollte dir als Besprechungsleiter auffallen.
- Reagiert ein Teilnehmer wütend, pampig oder aggressiv, gilt es ruhig zu bleiben und seine Emotionen anzusprechen ohne ihn anzugreifen.

### **Und das sind die Übungen zum Thema schwierige Situationen:**

#### **Übung 17:**

Welche schwierigen Situationen hattest du bereits zu meistern? Schreibe die beiden häufigsten auf! Denke dabei an zwei ganz konkrete Situationen und schreibe auf, was den Teilnehmer deiner Meinung nach zu seiner Reaktion veranlasst hat!

#### **Übung 18:**



## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

Überlege dir Formulierungen, wie du zukünftig auf diese beiden Situationen reagieren möchtest. Formuliere deine Reaktion schriftlich. Übe anschließend auch hier wieder deine Reaktion, indem du dich in diese Situation hineinversetzt!

## Der allumfassende Inhalt einer Baubesprechung:

**N**ach diesen allgemeinen Hilfestellungen zum Führen von Besprechungen kommen wir nun explizit zum Herzstück einer jeden Baustelle. Die Baubesprechung! Die Baubesprechung ist für mich das wichtigste Instrument einer umfassenden Dokumentation. Aber damit nicht genug, sie kann auch eine Hilfe sein, bestimmte wiederkehrende Themen nicht aus den Augen zu verlieren. Damit nimmt sie auch eine wesentliche Rolle in der Selbstorganisation der ÖBA ein.

Ich bin von meinem Naturell her eher etwas vergesslich, etwas fahrig veranlagt. Mir ist es immer schwer gefallen an alles zu denken. Die ganzen Kleinigkeiten, wie die Einforderung von Bautagesberichte, die Bekanntgabe von Subunternehmern, oder die Einhaltung der Zuschlagskriterien. Nachdem ich mir angewöhnt habe, diese Themen als wiederkehrenden Teil der Baubesprechung automatisiert zu behandeln, habe ich mir eine große Hilfe in meiner Selbstorganisation geschaffen.

Zunächst vielleicht noch eine grundsätzliche Anmerkung zum Inhalt der Baubesprechung. Im Rahmen einer Baustelle kommt man mit zwei wesentlichen Fragestellungen in Berührung. Entweder sind sie technischer, oder wirtschaftlicher Natur. Natürlich ist dies selten strikt voneinander zu trennen. Jedoch ist die wirtschaftliche Seite meist mit mehr Emotionen verbunden. Deshalb empfiehlt es sich, diese beiden Ebenen voneinander zu trennen.



Die erste Regel für den Inhalt einer Baubesprechung heißt demnach: Behandle, soweit möglich, nur technische und organisatorische Themen!

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

Hast du also eine durchdachte Struktur deiner Baubesprechung, erledigen sich viele Dinge von selbst. Ich empfehle grundsätzlich eine Struktur in Anlehnung an das Leistungsverzeichnis bzw. den Bauvertrag. Hier bietet sich beispielsweise die Hauptgruppen- oder Obergruppenstruktur an. Meist ist ein Themenblock für Allgemeines vorangestellt. In diesem Block „00“ behandle ich immer wiederkehrende, übergeordnete Punkte wie:

- Übergabe der Bautagesberichte
- Einsichtnahme in das Baubuch
- Planlauf
- offene, anstehende AG-Entscheidungen
- offene Planungsfragen
- Produktfreigaben
- Güte- und Funktionsprüfungen
- BauKG und Unfälle
- Subunternehmer
- Terminverfolgung
- Einhaltung der angebotenen Qualitätskriterien
- Dokumentation von Zuschlagskriterien

Damit ist gewährleistet, dass du die meisten zu beachtenden Punkten regelmäßig thematisiert. Ganz wichtig ist dies bei den Themen AG-Entscheidungen, Planlauf und -fragen und Terminverfolgung. Hierbei handelt es sich um die drei häufigsten Gründe für Störungen der Leistungserbringung. Behandelst du diese wöchentlich in der Baubesprechung, verringerst du die Wahrscheinlichkeit für Probleme erheblich.

Neben dieser grundlegenden Struktur stellt sich die Frage, was denn in der Baubesprechung alles zu dokumentieren ist. In den Bautagesberichten dokumentierst du die vertraglichen Leistungen und unter welchen Umständen diese erbracht wurden. Alles was darüber hinaus geht, kannst du in der Baubesprechung dokumentieren. Dadurch gewährleistest du, dass alle Ereignisse einer Baustelle vollinhaltlich dokumentiert werden. Die Baubesprechung wird dann zum umfassenden Dokumentationsmedium.

Es kann zwischen folgenden Eintragsarten unterschieden werden:

- Festhalten von Tatsachen (Neutral)
- Treffen von Entscheidungen / Anordnungen (meist AG)
- Einfordern von Unterlagen / Informationen (beide)

Dabei können diese ineinander übergehen. Zum Beispiel kann einer Tatsachenfesthaltung die Notwendigkeit einer Entscheidung folgen. Diese wird dann in der nächsten Baubesprechung angeordnet. Damit ist der Inhalt der Baubesprechung umrissen.

### **Folgend noch einmal das Wichtigste zum Thema Inhalt der Baubesprechung:**

- Trenne technische von wirtschaftliche Fragen und behandle, soweit möglich, nur technische und organisatorische Themen in der Baubesprechung.
- Strukturiere deine Baubesprechung entsprechend deines Bauvertrages.
- Behandle in einem übergeordneten Kapitel allgemeine, immer wiederkehrende Themen.
- Vor allem der Planlauf, die Bauzeit und AG-Entscheidungen sollten wöchentlich thematisiert werden, um Bauablaufstörungen vorzubeugen.
- Alles was über die Festhaltungen im Bautagesbericht hinausgeht kann in der Baubesprechung dokumentiert werden.
- Es kann zwischen den Eintragsarten Tatsachenfeststellung, Entscheidung treffen und Einfordern von Unterlagen / Informationen unterschieden werden.

### **Und das sind die Übungen zum Thema Inhalt einer Baubesprechung:**

#### **Übung 19:**

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

Überlege dir eine Struktur für deine Baubesprechung in Anlehnung an den Bauvertrag. Schreibe diese Struktur auf!

### Übung 20:

Reflektiere über deine früheren Baustellen. Welche Themen haben immer wieder zu Problemen geführt? Kannst du diese Themen in der wöchentlichen Baubesprechung behandeln? Wie kannst du die Gefahr für Probleme durch eine Routine in der Baubesprechung verringern? Schreibe deine Erkenntnisse auf und setze sie in den nächsten Baubesprechung um!

## Das perfekte Baubesprechungsprotokoll

**D**as perfekte Baubesprechungsprotokoll vereint mehrere Aspekte. Zum einen sollte es eine umfassende Dokumentation sein. Alle relevanten Themen einer Baustelle sollten enthalten sein. Diesbezüglich kannst du dich jedoch locker machen. Dies wird dir nicht gelingen! Bis jetzt musste ich fast auf jeder Baustelle feststellen, dass es mindestens eine getroffene Anordnung gibt, die nicht entsprechend dokumentiert wurde. Irgendetwas vergisst man immer zu dokumentieren. Aber dies soll kein Grund sein, trotzdem nach einem perfekten Besprechungsprotokoll zu streben.

Zum anderen muss diese Dokumentation auch verständlich für einen Dritten sein. Auch Personen, welche nicht so tief im Projekt sind und nicht an der Besprechung teilgenommen haben, sollten schnell wissen um was es geht. Die Formulierungen sollten also aussagekräftig, verständlich und gut strukturiert sein. Wie das geht, zeige ich dir im Folgenden.

Zudem gibt es noch einen weiteren Aspekt, der für dich und dein Zeitmanagement von entscheidender Bedeutung ist. Die Protokollerstellung sollte rasch umgesetzt werden können.



Dafür habe ich einen Tipp, den du unbedingt umsetzen solltest: Schreib das Protokoll gleich während der Besprechung!

Dies spart ungemein viel Zeit, unterbindet die Gefahr von Einsprüchen und schafft mehr Verbindlichkeit für das Protokoll auf Seiten des AN. Dies gelingt relativ leicht, indem du das Protokoll soweit wie möglich vorbereitest. Nimm dir im Vorfeld der Besprechung die Zeit und formuliere alle Punkte, die dir bekannt sind, bereits vor. Stimme dich diesbezüglich bereits im Vorfeld mit dem AN und

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

auch dem AG ab.

Die Protokollerstellung während der Besprechung selbst erschwert es natürlich geeignete Formulierungen zu finden. Ich zeige dir jedoch, wie du mit etwas Übung wunderbar schlüssige Besprechungspunkte formulierst. Von überragender Bedeutung ist dabei der Einstiegssatz. Beginnst du richtig, wirst du quasi wie auf Schienen zu einer schlüssigen Formulierung geführt. Beginnst du falsch, manövriertst du dich in eine Sackgasse. Die Folge sind schwer verständliche Schachtelsätze. Dies führt uns auch zum wichtigsten Grundsatz des Schreibens überhaupt: Schreibe kurze Sätze! Kurze Sätze sind weit verständlicher als lange. Im Zweifelsfall mache zwei Sätze aus einem langen. Ganz wichtig ist es, das Ursache–Wirkung–Prinzip zu beachten. Beginne immer mit einem einleitenden Satz. Was ist die Ausgangslage? Warum existiert dieses Thema überhaupt? Worum geht es? Danach kannst du beschreiben was daraus folgt.

Für mich ist es ganz wichtig, dass KollegInnen sobald wie möglich in die Lage versetzt werden eigenständig Baubesprechungen zu führen. Daher übergebe ich auch jungen MitarbeiterInnen sehr früh die Leitung der Baubesprechung. Natürlich zu Beginn in meinem Beisein, ohne Risiko. Sozusagen mit Netz und doppeltem Boden. So handhabte ich es auch bei einem meiner letzten Projekte. Eine junge Kollegin leitete die Baubesprechung hervorragend und souverän. Als sie einen Sachverhalt formulieren musste, merkte ich bereits beim ersten Satz, dass dies in eine Sackgasse landen wird. Ich wartete förmlich darauf, bis sie ins Stocken gerät. Nach zwei weiteren Sätzen blickte sie hilfesuchend zu mir. Ich gab ihr einen Tipp, wie sie den Sachverhalt neu einleiten sollte. Und siehe da: Der Rest flutschte wie von allein. Daran wird die Macht eines wirkungsvollen Einleitungssatzes deutlich.



Wir haben zuvor die verschiedenen Eintragsarten besprochen. Für jeder dieser Eintragsarten zeige ich dir folgend geeignete Einstiegsätze. Diese sind für fast alle Sachverhalte anwendbar.

### **Festhalten von Tatsachen:**

Ist es eine Tatsache die der AG oder der AN bekannt gibt, hat sich folgende Formulierung bewährt:

„Der AG/AN gibt bekannt, dass...“

Hat sich im Zuge von Bauarbeiten oder anderen Tätigkeiten eine Tatsache ergeben, hilft Folgendes:

„Im Zuge des Grabenaushubes des Stranges xy hat sich bei Schacht xy gezeigt, dass eine Bestandsleitung DN150 den Kanalstrang auf Leitungshöhe quert.“

Oder hat man einen Sachverhalt während einer Begehung festgestellt, könnte der einleitende Satz wie folgt lauten:

„Im Zuge der heutigen Baubegehungen wurde festgestellt, dass...“

Meist haben solche Tatsachenfeststellungen Folgen. Vielfach münden sie in der Notwendigkeit einer Entscheidung oder in das Treffen einer Anordnung. Die Tatsachen sind unter Umständen zu detaillieren oder etwaige daraus resultierende Folgen zu beschreiben. Voriges Beispiel könnte wie folgt weiter gehen:

„Die angetroffene Leitung ist nicht in den Plänen dargestellt. Die Einbautenerhebung des AN zeigte hier keine Einbauten. Der Eigentümer ist demnach unbekannt. Daher ist zunächst der Eigentümer der Leistung zu eruieren.“

### **Treffen einer Anordnung / Entscheidung:**

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

Im Regelfall ist hier der AG gefordert. Anordnen darf nur er. Im Einzelfall kann es auch sein, dass eine Entscheidung oder Informationen des AN erforderlich wird. Beispielsweise könnte der AG das Wissen benötigen, wie der AN eine Bauphase zeitlich oder baubetrieblich umsetzen möchte.

Im Beispiel von oben würde der AN sicherlich die Entscheidung des AG einfordern, wie mit der Bestandsleitung umgegangen werden soll. Nun kommt es darauf an, ob sofort im Rahmen der Baubesprechung eine Entscheidung und damit eine Anordnung getroffen werden kann, oder ob dies weiterer Recherche bedarf (wie oben z. B. Eigentümer der Leistung ausfindig machen). Kann eine Anordnung erfolgen, sollte diese immer mit einer Begründung einhergehen.

„Der AG ordnet an, diese Leitung in den nächstgelegenen Schacht mit einzubinden, da diese im Besitz des AG ist.“

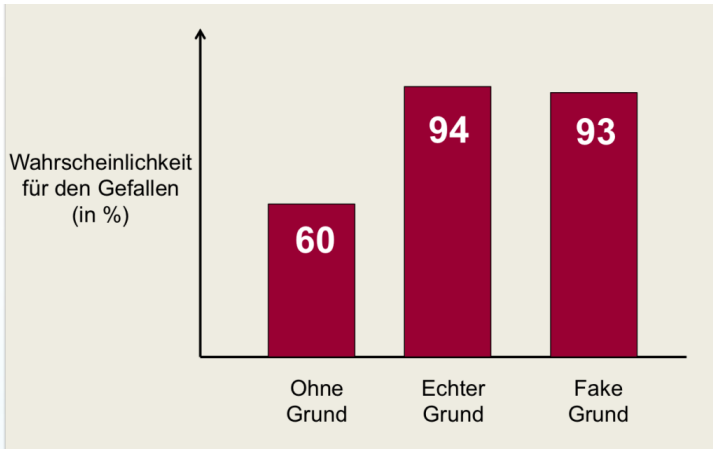
Ist eine umgehende Entscheidung nicht möglich, empfiehlt sich folgende Formulierung:

„Für die Entscheidung zur weiteren Vorgehensweise sind noch Informationen bezüglich xy erforderlich. Der AG wird seine Entscheidung bis zur nächsten Baubesprechung bekannt geben.“

Bis wann die Entscheidung bekannt zu geben ist, bekannt gegeben werden kann, sollte mit dem AN, bzw. dem AG abgestimmt werden. Dieser Punkt wird dann in der darauffolgenden Baubesprechung aufgegriffen, bekannt gegeben und dokumentiert. Dies könnte wie folgt lauten:

„Nachdem Kontakt mit dem Reinhaltverband aufgenommen wurde und dieser bekannt gab, dass die Leitung in seinem Besitz sei, jedoch außer Betrieb, kann die Leitung im Aushubbereich abgetragen werden. Der AG ordnet an, die restliche Leitung bis zum nächstgelegenen Schacht zu verdämmen.“

10 praxiserprobte Tipps mit denen du deine Kommunikation und deine Besprechungen auf das nächste Level hebst!



Falls die Entscheidungsfindung aufwendiger ist, mehrere Entscheidungsvarianten zur Verfügung stehen oder der Kostenrahmen sehr groß ist, hat es sich bewährt, eine gesonderte Dokumentation der Entscheidung anzufertigen (z. B. durch einen Aktenvermerk).

### **Einfordern von Unterlagen / Informationen**

Dieses Einfordern kann sich an beide Vertragspartner richten. Beispielsweise kann der AN Pläne einfordern, der AG Produktdatenblätter usw. Oft ist das Vorhandensein von Informationen mit dem Treffen von Entscheidungen verknüpft. Ein weit verbreiteter Fall ist, dass die Entscheidung erst getroffen werden kann, wenn der AN eine Kostenschätzung oder seine geplante Ausführungsart vorlegt. Hier sind unterschiedliche Verflechtungen denkbar. Wichtig ist auch hier, dass der Grund genannt wird. Warum das begründen von Sachverhalten so wichtig ist, zeigt das Kopierexperiment.

### **Exkurs: „Das Kopierexperiment“**

## Der sichere Weg zur effizienten (Bau-)Besprechung!

---

Ein Forscher betrat eine Bibliothek und schlich sich an die Schlange derer heran, die unschuldig und nichts ahnend vorm Kopierer warteten, bis sie an der Reihe waren. Dann schlug er zu. Er wollte sich vordrängeln und stellte dem Menschen vor sich eine von drei Fragen:

- Version 1 (Frage ohne Begründung): „Entschuldige, ich habe hier fünf Seiten zu kopieren. Kann ich bitte vor?“
- Version 2 (Frage mit echter Begründung): „Entschuldige, ich habe hier fünf Seiten zu kopieren. Kann ich bitte vor, weil ich es eilig habe?“
- Version 3 (Frage mit Fake-Begründung): „Entschuldige, ich habe hier fünf Seiten zu kopieren, kann ich bitte vor, weil ich kopieren möchte?“

### Hier die Ergebnisse:

60 Prozent ließen den Forscher vor, wenn er keine Begründung lieferte. 94 Prozent bei echter Begründung. Und 93 Prozent bei einer Fake-Begründung:

Das Wort „weil“ ist also psychologisch sehr mächtig. Die Akzeptanz und auch die Verbindlichkeit erhöht sich ungemein. Daher ist es so wichtig, immer einen Grund zu nennen.

### Folgende Formulierung kann zukünftig unterstützen:

„Der AG ersucht um Übermittlung einer Kostenschätzung für das Verdämmen der Rohrleitung, weil die monetären Auswirkungen eine Rolle bei der Entscheidungsfindung spielen!“

Mit einer Begründung schaffst du mehr Akzeptanz auf Seiten des AN. Keiner verrichtet gerne sinnlose Arbeiten. Sagst du dem AN, warum er die Unterlagen zusammenstellen soll, erledigt er die Aufgabe zuverlässiger und mit mehr Freude.

## **Anschließend die Zusammenfassung für ein perfektes Baubesprechungsprotokoll :**

- Protokolliere direkt während der Besprechung mit.
- Damit sparst du Zeit, unterbindest Einsprüche und schaffst mehr Verbindlichkeit.
- Formuliere klar, präzise und verständlich.
- Verwende kurze Sätze.
- Schaffe einen logischen Aufbau. Was ist die Ursache? Was folgt daraus?
- Verwende eine geeignete Einstiegsformulierung. Damit wirst du automatisch durch den Sachverhalt geleitet.
- Für das Feststellen von Tatsachen kann dies sein: „Der AN gibt bekannt, ...“, oder „Im Rahmen der Begehung wurde festgestellt, ...“
- Für das Treffen von Anordnungen ist möglich: „Der AG ordnet an, ...“
- Für das Einfordern von Unterlagen ist denkbar: „Der AG ersucht um Übermittlung von ...“
- Denke an das Kopierexperiment und begründe deine Forderungen!

## **Und das sind die Übungen zum Thema Protokollführung:**

### **Übung 21:**

Reflektiere über deine Baubesprechungen. Welche Sachverhalte dokumentierst du immer wieder. Wo landest du bei deinen Formulierungen in der Sackgasse?

### **Übung 22:**

Überlege dir für diese Sachverhalte passende Einstiegssätze, die dich sofort auf die richtige Spur bringen. Orientiere dich dabei an meinen Beispielen und Vorschlägen. Schreibe diese Einstiegsformulierungen auf!

## Die Besprechung nachbereiten!

**D**ie Besprechung endet nicht mit dem Ende der Besprechung. Im Anschluss an die Besprechung muss diese nachbereitet werden. Dies umfasst zunächst das Versenden des Protokolls. Geschrieben hast du es ja bereits während der Besprechung selbst.

Ein ganz wichtiger Punkt ist die Nachverfolgung der verteilten Aufgaben. Sinnvollerweise schreibst du dir die Aufgaben, die du zu erledigen hast, auf deine To-Do-Liste. Falls du das nicht machst, passiert das gleiche, was bei vielen Kollegen passiert. Nämlich nichts! Vielfach kommt es vor, dass erst mit der Vorbereitung des Protokolls für die nächste Baubesprechung festgestellt wird, was man eigentlich alles zu erledigen gehabt hätte. Dies darf nicht sein! Deshalb eigene Punkte auf die To-Do-Liste. Punkte die andere zu erledigen haben (AN, Planer, etc.) setzt du ebenfalls auf eine Liste, oder machst dir einen Outlook-Termin am Tag der terminierten Erledigung.

Bei einer meiner ersten Baustelle war ich noch recht überfordert. Ich hatte den Kanalbau und die Lärmschutzwand über. Natürlich war ich auch für die technischen Fragen, welche in der Baubesprechung gestellt wurden, verantwortlich. Zu diesem Zeitpunkt war ich noch nicht so souverän in der Projektabwicklung und deswegen stark überlastet. Es kam durchaus vor, dass ich Aufgaben die ich in der letzten Baubesprechung bekommen hatte nicht erledigte. Ich hatte mir die Themen nicht gesondert notiert und das Baubesprechungsprotokoll auch nicht mehr angesehen. Hier siehst du, wie wichtig es ist, die To-Do's aus der Baubesprechung in einer eigenen Liste zu vermerken.

### Und die letzte Zusammenfassung:

- Notiere dir deine Aufgaben aus der Besprechung in einer gesonderten To-Do-Liste!

10 praxiserprobte Tipps mit denen du deine Kommunikation  
und deine Besprechungen auf das nächste Level hebst!

---

- Arbeite die To-Dos im Laufe der Woche ab.
- Setze auch die Aufgaben der anderen Teilnehmern auf eine Liste, so dass du die Erfüllung der Aufgaben monitoren kannst!

### **Und das sind die Übungen zum Thema Nachbereitung:**

#### **Übung 23:**

Überlege dir, wie du künftig die verteilten Aufgaben monitoren möchtest. Mache dir ein festes Ritual daraus, beim Versenden des Protokolls auch die Aufgaben in eine eigene To-Do zu übertragen. Schreibe auf, wie du künftig damit umgehst.



## Schlussbemerkung:

**B**esprechungen nehmen einen erheblichen Anteil unseres Berufsalltages ein. Zudem hat der Besprechungsleiter die Verantwortung, die Besprechung erfolgreich abzuschließen. Das heißt, dass er die:

- Ergebnisse erzielen muss
- und die Zeitschiene einhalten sollte.

Außerdem kommt ihm die Verantwortung bei, dass er auch hitzige Themen gut moderiert, so dass keine nachhaltige Schädigung auf der Beziehungsebene zwischen den Teilnehmern entsteht. Um diese Aufgaben zu meistern, benötigt er eine hohe kommunikative Kompetenz. Zudem hilft entsprechendes Methodenwissen um die Besprechung sauber vorzubereiten, zu leiten, sowie nachzubereiten.

Beides hast du in diesem kostenlosen E-Book bekommen. Natürlich bedarf dies einiger Übung. Bleibst du jedoch dran und arbeitest die Übungen durch, wirst du sehr bald Fortschritte feststellen. Deine Fähigkeit zu kommunizieren wird sich erheblich verbessern.

### Noch ein paar Wort zu meiner Person:

Ich leite die Abteilung für Bauwirtschaft der AFRY Austria GmbH. Ich habe das Fachbuch „Handbuch Örtliche Bauaufsicht“ beim Lindeverlag veröffentlicht. Zudem betreibe ich den ersten deutschsprachigen Podcast zum Thema Baustellenabwicklung ([www.stefanufertinger.com/podcast](http://www.stefanufertinger.com/podcast)). Ich halte Fach veröffentliche. Mit meiner „Site Communications GmbH“ engagiere ich mich in der beruflichen Weiterbildung und möchte möglichst viele Kollegen zu einer stressfreieren und erfolgreicher Baustellenabwicklung verhelfen.

10 praxiserprobte Tipps mit denen du deine Kommunikation  
und deine Besprechungen auf das nächste Level hebst!

---

Ich möchte dir an dieser Stelle gratulieren, dass du das Buch bis zu Ende gelesen hast. Das zeigt, dass du es wirklich ernst meinst, zu einem wahren Meister der Besprechung zu werden. Ich freue mich sehr darauf, deine Fortschritte mit zu bekommen. Schreib mir doch eine Email an [info@stefanufertinger.com](mailto:info@stefanufertinger.com) und gib mir Feedback. Was hat dir besonders geholfen, in welchen Bereichen konnte ich dich unterstützen? Wo fehlt dir noch Information?

Ich wünsche dir viel Spaß beim Abwickeln deiner spannenden Projekte!

Auf eine erfolgreichere und stressfreiere Baustellenabwicklung

Dein Stefan Ufertinger