Leitfaden Besprechungsgestaltung & Gesprächskultur

Die Universität Graz ist aktiv darum bemüht, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Vielfalt von Erfahrungen, Fähigkeiten und Potenzialen unserer Mitarbeitenden als zentrale Grundlage des Miteinanders wertgeschätzt und gefördert wird. Sie legt daher unter anderem auch großen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben und setzt weitere Schritte hin zu einer lebensphasen- und lebenskontextsensiblen Organisationskultur. Diese Themen sind u.a. im Mission Statement Diversität, im Aktionsplan 2023-2028 sowie im Satzungsteil Gleichstellungsplan 2017 iSd § 20b UG verankert. Auch Ergebnisse von Umfragen an der Universität Graz (z.B. „Work-Life Balance", „Belastung am Arbeitsplatz – Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastung") zeigen, dass insbesondere auch die Vereinbarkeit von Karriere & Care-Verpflichtungen (im wissenschaftlichen Bereich) für alle Beteiligten eine Herausforderung darstellt. Besprechungsgestaltung und Gesprächskultur spielen im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle. Schließlich beanspruchen Besprechungen einen nicht unwesentlichen Teil der Arbeitszeit, weshalb im Terminfindungsprozess auf mehrere Aspekte wie berufliche aber auch private Termine, Lehrzeiten, Science-to-Public-Tätigkeiten, gesellschaftliches Engagement, Betreuungspflichten, unterschiedliche Arbeitszeiten und mehr geachtet werden sollte.

Dieser Leitfaden bündelt praxisnahe Vorschläge zur Gestaltung von Besprechungen, was sowohl für das Wohlbefinden aller Beteiligten als auch für das Engagement (in der Gruppe) förderlich ist. Weitere Ideen und Anregungen finden sich im Video „Diversität im Team" des AntiBias-Zirkels. Außerdem bietet die Universität Graz für alle Bediensteten viele Angebote (siehe z.B. UniHelp im Intranet), beispielsweise auch in Form von Coaching bzw. Teamcoaching (Intranet).

Bei der **Planung von Besprechungen** kann auf folgende Aspekte geachtet werden:

- Besprechungstermine wenn möglich **langfristig planen**
- Besprechungen zu **Zeiten** abhalten, **an denen möglichst alle Kolleg*innen teilnehmen können** (z.B. auch jene in Teilzeit oder mit Care-Verpflichtungen)
- **Digitale Kommunikationstools** (Video- oder Telefonkonferenzen) **nutzen**, um die Teilnahme von Kolleg*innen zu ermöglichen, die nicht physisch vor Ort sein können
- Wenn sinnvoll, **Online-Terminumfragen** zur Terminfindung nutzen (als datenschutzkonformes Tool wird www.termino.gv.at empfohlen)
- Meetings mit **klar definiertem Zeitrahmen festlegen** und diesen, wenn möglich, auf **max. 90 Minuten** begrenzen
- Möglichst gut und barrierefrei erreichbare **Besprechungsorte** wählen und diese, im Rahmen der Möglichkeiten, an die Bedürfnisse der Teilnehmer*innen anpassen (z.B. Lärm, Licht)
- Allen Teilnehmenden die **Möglichkeit** geben, **Themen einzubringen** und diese ggf. **vor dem Meeting** an alle **kommunizieren**
- Besprechungen möglichst **strukturiert** vorbereiten (Ziele & Ergebniserwartungen zu den Besprechungsthemen, erwarteter Zeitbedarf für die Besprechungspunkte) und ggf. vorab kommunizieren. Bei längeren Terminen **Pausen** einplanen
- Falls in einem Meeting **Unterlagen** verwendet werden, diese vorab an alle Teilnehmenden **in barrierefreien digitalen Formaten aussenden**

Während der Besprechungen kann auf folgende Aspekte geachtet werden:

- Meetings sollten **pünktlich** beginnen und enden; wenn sich abzeichnet, dass eine Besprechung länger dauert als geplant, sollte dies mit allen Teilnehmenden abgesprochen werden
- Sicherstellen, dass bei (wichtigen) Entscheidungen **alle Teilnehmenden zu Wort kommen** und ihre Meinung einbringen können
- Wichtige Ergebnisse in einem **Memo** festhalten und/oder Personen definieren, die **nicht anwesende Kolleg*innen informieren**
- **Schriftführer*in** (und ggf. auch **Moderation**) **abwechseln**
- Wenn möglich und sinnvoll als **Führungskraft zuletzt die eigene Meinung teilen**, da ansonsten die Meinung der Mitarbeitenden verzerrt werden könnte

„Wir gehen respektvoll und wertschätzend miteinander um". Dieser und alle weiteren Grundsätze des Werte- und Verhaltenskodex der Universität Graz (Intranet) sollten im Sinne einer positiven Gesprächskultur nicht nur bei Besprechungen, sondern im gesamten Arbeitsalltag beachtet werden. Unter anderem kann dabei auf folgende Aspekte geachtet werden:

- **Wertschätzende Kommunikation:** Diese zeichnet sich durch einen respektvollen Umgang aus, unabhängig davon, ob man Kritik äußert oder Lob ausspricht. Wichtige Merkmale wertschätzender Kommunikation sind u.a. eine freundliche Wortwahl, gegenseitiges aussprechen lassen, Anerkennung von Leistungen und ein sachliches, lösungsorientiertes Feedback.
- **Klarheit und Präzision:** Gedanken und Informationen sollen verständlich, strukturiert und ohne unnötige Ausschweifungen formuliert werden. Missverständnisse entstehen oft durch unklare oder mehrdeutige Aussagen. Daher ist es wichtig, sich klar auszudrücken, Fachbegriffe bei Bedarf zu erklären und Botschaften nachvollziehbar aufzubauen.
- **Konstruktives Feedback:** Feedback ist ein essenzieller Bestandteil einer positiven Gesprächskultur, sollte jedoch immer konstruktiv und lösungsorientiert sein. Dazu gehört es, Feedback spezifisch und sachlich zu formulieren und Verbesserungsvorschläge anzubieten.
- **Lösungsorientierung:** Statt sich auf Probleme zu fokussieren, kann eine gute Gesprächskultur den Blick auf mögliche Lösungen richten. Lösungsorientierte Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht in Schuldzuweisungen oder negativen Diskussionen stecken bleibt, sondern nach konstruktiven Wegen sucht, um Herausforderungen zu bewältigen. Dazu gehört u.a., gezielte Fragen zu stellen („Wie können wir das in Zukunft besser machen?") und den Fokus auf umsetzbare Maßnahmen zu legen.

Dieser Leitfaden basiert teilweise auf folgenden Beiträgen:

Geisel, S., & Frohnert, K. (2021). Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. In Klaffke, M. (Hrsg.). Generation-Management. Wiesbaden: Springer.
Rogelberg, S. G. (2019). *The surprising science of meetings: How you can lead your team to peak performance*. Oxford University Press.
Rosenberg, M. B. (2016). *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Paderborn: Junfermann Verlag.
Voß, E. & Würtemberger, S. (2023). *Vielfalt im Employee Lifecycle (S. 177-211)*. Wiesbaden: Springer