

TASCHENGUIDE

*Einfach! Praktisch!*



Anita Bischof / Klaus Bischof

# Besprechungen

effektiv und effizient

4. Auflage

**Haufe**...

Besprechungen

# Inhalt

- 6 ■ **Vorwort**
- 7 ■ **Wie Sie Besprechungen vorbereiten**
- 7 ■ Ist das Meeting notwendig?
- 13 ■ Zeit ist Geld
- 20 ■ Formulieren Sie Ziele!
- 25 ■ Jede Besprechung ist anders
- 33 ■ Wer soll teilnehmen?
- 37 ■ Stimmt die Gruppengröße?
- 38 ■ Die Tagesordnung
- 44 ■ Check-up für die Vorbereitung
- 49 ■ **Wie Sie Besprechungen durchführen**
- 49 ■ Ihre Aufgaben als Moderator
- 58 ■ Zeit und Effizienz gewinnen
- 60 ■ Konflikte sind positiv
- 67 ■ Schwierige Teilnehmer
- 71 ■ Wer fragt, lenkt
- 73 ■ Das Brainstorming
- 76 ■ Test: Wie gut habe ich moderiert?

<b>Wie Sie Besprechungen nacharbeiten</b>	■	78
Wozu ein Protokoll?	■	78
Checkliste für Ihr Protokoll	■	81
<b>Kommunikation –</b>		
<b>Basis für erfolgreiche Besprechungen</b>	■	85
Was ist das?	■	85
Wie funktioniert Kommunikation?	■	87
Die vier Ebenen der Kommunikation	■	91
Die nonverbale Kommunikation	■	94
Was leistet die nonverbale Kommunikation?	■	101
Kommunikationssperren	■	103
Liste der häufigsten Kommunikationssperren	■	106
Wie Sie Ihr Verhalten bei Gesprächen verbessern können	■	112
„Türöffner“ – oder wie Sie Kommunikations- sperren vermeiden	■	115
<b>Stichwortverzeichnis</b>	■	119

# Wie Sie Besprechungen vorbereiten

## Ist das Meeting notwendig?

Bevor Sie eine Besprechung einberufen und Mitarbeiter von ihrer Arbeit fernhalten, sollten Sie sich eines fragen: Ist das Meeting überhaupt notwendig? Prüfen Sie immer erst die Voraussetzungen für eine Besprechung! Möglicherweise zeigt sich, dass Sie überflüssig ist und Probleme auf anderem Wege schneller zu lösen sind.

## Wie treffe ich die richtige Entscheidung?

Anhand des folgenden Fragenkatalogs überprüfen Sie, ob die Besprechung das geeignete Instrument ist, Ihre Schwierigkeiten zu lösen.

Wer sich als Besprechungsleiter immer wieder gewissenhaft die Frage nach der Notwendigkeit einer Besprechung stellt und ehrlich beantwortet,

- verhindert, dass aus diesem Führungsinstrument ein Folterinstrument wird,
- vermeidet Zeitverschwendung,
- bezieht die Beteiligten in eine aktive Verbesserung der Besprechung ein,
- fördert die Effizienz seiner eigenen Führungsinstrumente.

## Beantworten Sie sich folgende Fragen:

- Rechtfertigen die anstehenden Aufgaben den Aufwand?
- Sind die Probleme für die ausgewählte Hierarchiestufe relevant?
- Betrifft das Problem alle Teilnehmer?
- Könnte ein Einzelner das Problem durch einige gezielte Rückfragen alleine lösen?
- Kann die einberufene Gruppe das anstehende Problem unvorbereitet lösen? Dabei gilt es zu bedenken: Eine fruchtbare Diskussion kann nur zwischen Mitarbeitern entstehen, die vorher, jeder für sich, das Problem sorgfältig durchdacht haben. Teamarbeit ist gut, die Kombination mehrerer unausgereifter und konfuser Vorstellungen bringt jedoch kein klares Ergebnis.
- Ist die Besprechung überhaupt der vernünftigste Weg, Konflikte zu lösen? Welche Prozesse sind anzustreben, damit bei Konflikten ein Konsens erzielt wird?
- Steht genügend Zeit für eine strukturierte Besprechung zur Verfügung?
- Können alle Beteiligten einen Nutzen aus der Besprechung ziehen?
- Wäre eine schriftliche Information aller Teilnehmer rationaler?
- Kann eine Gruppe das anstehende Probleme wirklich besser lösen als ein Einzelner oder ein sehr kleines Team?
- Sind Sie bei der Lösung des Problems auf Spezialisten und verschiedene Fähigkeiten angewiesen?
- Ist es für eine anstehende Entscheidung sehr wichtig, die Meinung anderer einzuholen?

- Verbessert das Sammeln von vielen Ideen die Qualität der Entscheidung?
- Ist es wichtig, dass die Entscheidung von vielen verstanden und getragen wird?
- Sind die Teilnehmer selbstständig genug, notwendige Entscheidungen selbst zu fällen?

Sind Sie, obwohl Sie alle Fragen beantwortet haben, noch immer im Zweifel? Dann empfehlen wir Ihnen, die Besprechung auf jeden Fall anzusetzen, wenn

- eine Entscheidung die Urteilskraft mehrerer Personen erfordert und bloßes Abwägen oder ruhiges Überlegen nicht ausreicht um die Entscheidung zu fällen
- das Sammeln von Ideen die Qualität der Entscheidung verbessern kann
- die Akzeptanz der Entscheidung durch die Besprechungsteilnehmer von größter Bedeutung ist
- vielschichtige Probleme verschiedenste Fähigkeiten oder sogar Spezialisten erfordern
- die Ausführenden selbstständig genug sind notwendige Entscheidungen selbst zu fällen
- Sie Ihre eigenen Annahmen für die Durchführung von Besprechungen überprüft haben
- oder wenn?...  
Hier entscheiden Sie selbst!

■ *Falls Mitarbeiter auf Sie zukommen und darum bitten eine Besprechung durchzuführen, so nehmen Sie diese Bitte grundsätzlich ernst. Als Führungskraft ist es wichtig zu wissen, wo Mitarbeitern der Schuh drückt.*

## Was leistet ein Flugplan?

Es gibt eine weitere Möglichkeit überflüssige Besprechungen zu eliminieren: den Flugplan. Bei diesem einfachen Kommunikationsmedium handelt es sich um eine große Korkplatte, auf der die Mitarbeiter über den Ist-Zustand verschiedener, parallel laufender Projekte und die dabei auftauchenden Probleme informieren. Der Flugplan

- fördert schnelle und unbürokratische Problemlösungen im Team: Mitarbeiter sehen auf einen Blick, bei welchen Projekten im Unternehmen Probleme auftauchen und können sofort Hilfe leisten. Natürlich kann jemand vortäuschen, dass er sehr viel zu tun hat, um sich nicht um die Probleme anderer kümmern zu müssen. Aber wer sich ständig zurückhält, obwohl er durch den Flugplan über mögliche Schwierigkeiten der Kollegen informiert wird, fällt schnell auf und kann auf sein Verhalten angesprochen werden. Der Flugplan fördert also auch ein partnerschaftliches Geben und Nehmen.
- hilft Besprechungszeit zu sparen. Es kann nicht in jeder Sitzung die gesamte Projektpalette aller Mitarbeiter besprochen werden. Deshalb bleiben die Sitzungen dann für jene Projekte reserviert, an denen alle oder zumindest die meisten mitarbeiten, und jenen Problemstellungen vorbehalten, bei denen die Unterstützung und Hilfe projektfremder Mitarbeiter gewünscht wird.
- informiert die Führungskraft über den Stand der Dinge.
- verbessert den Informationsaustausch im Unternehmen. Die Mitarbeiter aller Abteilungen sind jederzeit über den aktuellen Stand der Projekte im Bilde.
- ist ein ausgezeichnetes Kontrollinstrument für die Füh-

rungskraft. Macht ein Projekt keine Fortschritte, setzt sie sich unverzüglich mit der dafür verantwortlichen Projektgruppe in Verbindung, kann ermutigen, Hilfestellung geben oder auch Kritik üben. Der Flugplan verstärkt somit den Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

- ermuntert zu Kommentaren. Projektpiloten, deren Projekt erfolgreich gelandet ist, sollten nicht sofort ihre Karte entfernen. So können andere Mitarbeiter Glückwünsche darauf notieren wie „gut gemacht!“ oder „weiter so!“.

## Wie erstellt man einen Flugplan?

- 1** Besorgen Sie eine Korkplatte (1 m x 2 m), schreiben Sie „Flugplan“ als Überschrift darauf.
- 2** Legen Sie darunter fünf Spalten an. Von links nach rechts lauten die Überschriften für die Spalten: „Fertig zum Start“, „fliegt“, „Schwierigkeiten“, „SOS“, „sicher gelandet“.
- 3** Lassen Sie für die verschiedenen Projekte verschiedenfarbige Projektkarten anlegen. Stellen Sie ausreichend viele Karten rechts neben dem Flugplan zur Verfügung.
- 4** Hängen Sie den Flugplan gut sichtbar an einem Ort auf, der von den Mitarbeitern häufig frequentiert wird (z. B. neben dem Kaffeeautomaten, in der Kantine etc.).

## Stichwortverzeichnis

- Ablenkungen 112
- Absichtserklärung 22
- Allgemeine Frage 72
- Alternativfrage 71
- Auswahlkriterien 33
  
- Befriedigung 37
- Begleiten 66
- Besprechung
  - Bündelung 19
  - informative 26
  - zur Problemlösung 27
  - Vorbereitung 7 ff.
- Besprechungspläne 41 ff.
- Besprechungstyp 25
- Blickkontakt 112
  - verhalten 98
- Brainstorming 73 ff.
  - Auswertung 75
  - Leistung 73
  - Vorgehensweise 74
  
- Drei-Minuten-Regel 14
- Direkte Frage 72
  
- Effizienzgewinn 58 f.
- Einfühlungsvermögen 114
- Entscheidung 7
  
- Erneute Frage 72
- Flugplan 10 ff.
  - Erstellung 11
  - Führung 12
  
- Geschlossene Frage 71
- Gestik 96
- „Goldene Regeln“ 112 ff.
- Gruppengröße 37 ff.
  
- Humor 70
  
- Ich-Botschaften 63
- Idealgröße 37
  
- Kommission 29
- Kommunikation 85 ff.
  - nonverbale 94 f.
- Kommunikationssperren
  - 103 ff.
  - ebenen 91 ff.
- Konflikte 60 ff.
  - offensiver Umgang 62
  - Vermittlung 64
- Kontaktpflege 29
- Körperbewegung 99
  - haltung 99
  - sprache 101

- Krisenmanagement 29
- Kundengespräche 22
- Kurzeinführung 49
  
- Maßnahmenkatalog 50, 56
- Materialsammlung 38 f.
- Methodische Hilfsmittel 55
- Mimik 94
- Moderator 49 f.
  - Aufgaben 49
- Moderationsschritte 57
  - test 76 f.
- Mussziele 21
  
- Natürliche Grenzen 14
- Negatives Verhalten 71
- Negativziele 21
- Neueinstellungen 22
  
- Offene Frage 71
- Ort 20
  
- Pausen 16
- Prioritäten 40
- Problemlösung 27
- Produktivität 37
- Protokoll 78 ff.
  - Angaben 80
  - Beispiele 83 ff.
  - Form 81
  - Inhalt 80
- Protokollant 78
  - Aufgaben 79
- Proxemik 99
- Reizwörter 113
- Routineangelegenheiten 40
  
- Schulung 29
- Schwierige Teilnehmer
  - 67 ff.
    - ablehnender 67
    - Alleswisser 68
    - Ausfrager 67
    - dickfelliger 68
    - erhabener 68
    - Fliegengewichtsteilnehmer 69
    - Konkurrenten 69
    - redseliger 68
    - schüchterner 68
    - schwatzhafter 68
    - stiller 68
    - streitsüchtiger 67
- Sechzig-zwanzig-zwanzig-Regel 15
- Sprechzeiten 16
- Standpunkt 72
- Störungszeiten 13
- Suggestivfrage 71
  
- Tagesordnung 38
- Teilnehmer 33

- Auswahlkriterien 33
- schwierige 67 ff.
- Termin 39
- Themenplan 17
- Türöffner 115 ff.
  
- Umgekehrte Frage 72
  
- Ventilieren 65
- Verantwortung
  - abgeben 66
  - übernehmen 65
- Verbinden 65
- Verhalten des Besprechungsleiters 51 ff.
- Vermittlung 64
  - Techniken 64
  - Grundsätze 64
  
- Vertragsverhandlungen 29
- Verzögerte Frage 72
- Vorbereitung 44
  - elementare Punkte 45 ff.
- Wartezeiten 58
  
- Zeitabschnitte 19
  - aufwand 17
  - dauer 18
  - druck 17
  - gewinn 58 f.
  - management 13 ff.
  - planbuch 16
- Zielformulierung 20 ff.
  - setzung 25, 44
- Zuhören 114
- Zwischenergebnisse 57
- Zyklische Zielvereinbarung 22