

Hartmut Laufer

Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen

Besprechungen
effizient organisieren und leiten

Inhalt

Sind Besprechungen nur ein notwendiges Übel?	5
1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen	7
Vielfalt der Begriffe	7
Kostenfaktor und Rationalisierungspotenzial	10
Notwendigkeit und Nutzen von Besprechungen	13
Freud und Leid turnusmäßiger Besprechungen	21
Besprechungsarten und ihre Besonderheiten	25
Die Kriterien einer erfolgreichen Besprechung	34
Zeitdiebe in Besprechungen	37
2. Die Besprechung als Problemlösungsprozess	42
Konfliktsituation beim Problemlösen in Gruppen	42
Systematisierung des Problemlösungsprozesses	44
Kreative Besprechungstechniken zur Ideenfindung	46
Techniken gegen Konfusion	47
Überwinden typischer Denkblockaden	51
Techniken gegen Passivität von Teilnehmern	56
Ungenutzte Chancen in der Besprechungspraxis	59
3. Zügiges Entscheiden in Besprechungen	60
Merkmale und Schwierigkeiten echter Entscheidungen	60
Komplexität menschlichen Entscheidungsverhaltens	62
Probleme der Entscheidungsfindung in Gruppen	65
Systematischer und ergebnisorientierter Entscheidungsprozess	67
Wahl der Entscheidungskriterien	69
Gewichten und Bewerten der Kriterien	74
Entscheidungstechniken zur Risikominimierung	78
Entscheidungstechniken zur Nutzwertermittlung	84
4. Die Besprechung als Führungsinstrument	98
Beiderseitiger Informations- und Kommunikationsbedarf	100
Die Wahl zwischen mündlicher und schriftlicher Information	103
Die Arten von Mitarbeiterbesprechungen	104
Zusammensetzung und Steuerung der Besprechungen	105
Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen	107
5. Ziel- und teilnehmerorientierte Gesprächsleitung	111
Die Aufgaben des Gesprächsleiters	111
Doppelrolle als Vorgesetzter und Gesprächsleiter	112
Zielgerichtete und zeitsparende Besprechungsstruktur	113
Zweckgerechte Besprechungssteuerung	116
Gesprächsleiterreaktionen auf hemmendes Teilnehmerverhalten	120
Die Win-Win-Strategie	125
Emotionale Grundbedürfnisse von Besprechungsteilnehmern	127
Zeitgewinn durch Visualisierungs- und Moderationstechniken	130
Die sieben Erfolgsregeln für den Gesprächsleiter	135

6. Professionelle Besprechungsvorbereitung	137
Vorbereitungs-Checkliste	138
Formulierung der Besprechungsziele	141
Prozessorientierte Tagesordnung	143
Auswahl der Besprechungsteilnehmer	145
Benennen des Gesprächsleiters und Schriftführers	146
Terminvereinbarung, Besprechungsdauer, Pausenregelung	149
Zweckdienliche Räumlichkeiten und Sitzordnungen	151
Schriftliche Besprechungseinladung	156
7. Protokollierung und Nachbereitung	158
Funktionen des Besprechungsprotokolls	158
Arten und Formen von Protokollen	160
Das Protokoll als zielführendes Steuerungsinstrument	165
Maßnahmenkatalog zur Ergebnisumsetzung	169
Nachschau zur Besprechungsoptimierung	172
Anlegen einer Vorratsliste	173
8. Spezielle Besprechungsformen	174
Regeln für formelle Versammlungen	174
Besondere Tagungsformen für Großgruppen	179
Virtuelle Konferenzen	181
9. Wege zu einer verbesserten Besprechungskultur	183
Mit überkommenen Gewohnheiten brechen	183
Gezielte Führungskräfteweiterbildung	185
Praxisorientierung des Hochschulstudiums	187
Positives Unternehmensklima	188
Ergänzende Literatur	189
Stichwortverzeichnis	

Sind Besprechungen nur ein notwendiges Übel?

Besprechungen gehören seit eh und je zum betrieblichen Alltag. Sie kosten oft viel Zeit und damit Geld. Manche Führungskräfte verbringen bis zu 60 Prozent ihrer Arbeitszeit in Besprechungen.

Während überall die Arbeitsprozesse immer rationeller gestaltet werden, hat sich an den Abläufen von Besprechungen seit Jahrzehnten nichts Nennenswertes geändert. Immer noch wird einhellig beklagt, dass Besprechungen zu lange dauern, unstrukturiert und unergiebig verlaufen und statt zur Verständigung beizutragen, oft Enttäuschungen oder gar Verärgerungen hinterlassen. Lediglich der Sprachgebrauch hat sich gewandelt: In früheren Zeiten kam man ehrfurchtsvoll zu „Konferenzen“ oder „Sitzungen“ zusammen. Seit den 1960er Jahren traf man sich schlicht zu „Besprechungen“ (in der DDR zu „Beratungen“). Heute hingegen ist es schick, „Meetings“ oder „Brainstormings“ abzuhalten.

Meist reichen jedoch schon eine professionelle Vorbereitung und einige handwerkliche Techniken der Gesprächsleitung aus, um die Qualität einer Besprechung maßgeblich zu steigern. Meine eigenen Erfahrungen als Leiter unzähliger betrieblicher Besprechungen sowie die Diskussionen mit Seminarteilnehmern zum Thema „Besprechung“ haben mich angeregt, im vorliegenden Buch bewährte Methoden und Instrumente des Besprechungsmanagements vorzustellen und einige nützliche Tipps sowie Arbeitshilfen anzubieten. Verschiedentlich sind dazu Formulare abgebildet. Wer an den digitalen Vorlagen interessiert ist, kann sich diese von mir kostenlos zuschicken lassen – eine E-Mail mit den gewünschten Seitennummern reicht aus.

Werden Besprechungen zielbewusst und teilnehmerorientiert geführt, müssen sie nicht als lästige Arbeitsunterbrechungen oder gar ärgerliche Erlebnisse empfunden werden, sondern können als willkommener Anlass erlebt werden, den Kontakt mit anderen zu pflegen und seine Meinungen, Wünsche oder Sorgen zu äußern.

Dipl.-Ing. Hartmut Laufer

MENSOR Institut für Managemententwicklung
und systemische Organisationsberatung GmbH
Postfach 30 36 30, 10727 Berlin
Tel.: (0 30) 2 62 96 40, Fax: (0 30) 2 62 59 77
E-Mail: institut@mentor.de, Website: www.mentor.de

PS: Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen stets beide sprachlichen Geschlechter zu nennen. Mit „dem Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und „die Führungskraft“ kann natürlich auch männlichen Geschlechts sein.