

Hartmut Laufer

30 Minuten

Besprechungen

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Umschlag und Layout: die Imprimatur, Hainburg;
Martin Zech, Bremen

Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH

Satz: Zerosoft, Timisoara, Rumänien

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2011 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

978-3-86936-265-6

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Die Effizienz von Besprechungen	9
Kosten und Nutzen von Besprechungen	10
Die unterschiedlichen Besprechungsarten	17
Konfliktpotenzial in Besprechungen	22
Kriterien des Besprechungserfolgs	26
2. Entwickeln von Problemlösungsideen	31
Kreativitätstechniken zur Ideenfindung	32
Überwinden typischer Denkblockaden	33
Techniken gegen Konfusion	38
Aktivierung der Teilnehmer	39
3. Wege zu optimalen Entscheidungen	47
Entscheidungsfindung in Gruppen	48
Systematische Entscheidungsvorbereitung	52
Techniken zur Nutzwertermittlung	56
4. Zielbewusste Organisation und Leitung	63
Die Besprechungsvorbereitung	64
Effiziente Gesprächssteuerung	71
Protokollierung und Maßnahmenkatalog	76

Die Sieben Erfolgsregeln der Gesprächsleitung	85
Fast Reader	88
Weiterführende Literatur	94
Der Autor	95
Register	96

Vorwort

Besprechungen sind unverzichtbare Instrumente für den Informations- und Meinungsaustausch in Organisationen und gehören daher zum Arbeitsalltag. Sie kosten jedoch oft viel Zeit und damit auch Geld. Manche Führungskräfte verbringen bis zu 60 Prozent ihrer Arbeitszeit in derartigen Zusammenkünften.

Während in allen Unternehmensbereichen 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 nichts als Enttäuschung oder gar Verärgerung hinterlassen.

Dabei reichen meist schon eine professionelle Vorbereitung und einige handwerkliche Techniken der Gesprächsleitung, um die Qualität einer Besprechung maßgeblich zu steigern.

Werden Besprechungen zielbewusst und teilnehmerorientiert geführt, müssen sie nicht als lästige Arbeitsunterbrechungen oder gar ärgerliche Erleb-

nisse empfunden werden, sondern sie können als willkommener Anlass erlebt werden, den Kontakt mit anderen zu pflegen und seine Meinungen, Wünsche oder Sorgen zu äußern.

Im vorliegenden Buch stelle ich Ihnen hierzu eine Reihe bewährter Methoden und Instrumente des Besprechungsmanagements vor und biete Ihnen nützliche Tipps sowie Arbeitshilfen.

Viele erfolgreiche Besprechungen wünscht Ihnen

Hartmut Laufer



Was kosten Besprechungen das Unternehmen und wann sind sie notwendig?

Seite 10

Welche Besprechungsarten gibt es?

Seite 17

Warum sind Problemlösungen in Gruppen oft konfliktbelastet?

Seite 22

Wie lassen sich Besprechungen dennoch erfolgreich durchführen?

Seite 26

1. Die Effizienz von Besprechungen

Besprechungen tragen maßgeblich zum **Zeitmangel von Führungskräften** bei. Beobachtungen haben ergeben, dass manche Führungskräfte mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Besprechungen zubringen und somit oft zu wenig Zeit für ihre eigentlichen Führungsaufgaben haben.

Verschärfend kommt hinzu, dass die Besprechungszeit oft nicht hinreichend effizient genutzt wird. Bei einer Befragung von Managern erklärte die Hälfte von ihnen, dass sie oft konkrete Zielsetzungen und Ergebnisse vermissen. Und drei Viertel bemängelten das schlechte **Verhältnis von Zeitaufwand und Nutzen** sowie die unprofessionelle Organisation und Gesprächsleitung.

1.1 Kosten und Nutzen von Besprechungen

Betriebswirtschaftlich betrachtet, stellen Besprechungen für die Unternehmen einen **nicht unerheblichen Kostenfaktor** dar. Um ein Beispiel zu geben: Eine dreistündige Besprechung mit zehn Teilnehmern der gehobenen Führungsebene kostet ein Unternehmen etwa 3.600 Euro. Darin enthalten sind die Gehaltskosten und die Kosten für den Ausfall von Regelleistungen der Teilnehmer sowie die Aufwendungen für die Besprechungsorganisation. Ließe sich die Dauer dieser Besprechung auch nur um eine halbe Stunde verkürzen, brächte das dem Unternehmen eine Kostenersparnis von 600 Euro.

Zeitverschwendungen durch Organisationsmängel

Unverständlichlicherweise wird den Chancen der Kostenersparnis beim **Besprechungsmanagement** vielerorts wenig Beachtung geschenkt. Bedenkt man, dass in einem größeren Unternehmen nahezu ständig Besprechungen stattfinden, kann man sich vorstellen, zu welchen jährlichen Summen sich die Besprechungskosten addieren können.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass im Zeitaufwand für Besprechungen häufig ein beachtliches

Rationalisierungspotenzial verborgen ist. Die halbe Stunde aus unserem Beispiel ließe sich oft schon dadurch gewinnen, dass simple, aber zeitraubende organisatorische Mängel vermieden werden, es beispielsweise nicht dazu kommt, dass ...

- fehlende Stühle herbeigeschafft werden müssen,
- der Beamer nicht richtig angeschlossen wurde,
- das Flipchart-Papier nicht ausreicht,
- Verspätungen den Beginn verzögern,
- Besprechungspausen überzogen werden etc.

Funktionsfähigkeit von Gruppen

Es ist relativ einfach, die Kosten einer Besprechung zu berechnen. Ungleich schwerer fällt es, ihren **Nutzen zu bewerten**, geschweige ihn in Geld auszudrücken. Dennoch wird niemand ernsthaft bezweifeln, dass es für das Funktionieren von Gruppen unverzichtbar ist, sich untereinander auszutauschen. Damit das Zusammenleben und -arbeiten reibungslos und zielgerichtet ablaufen kann, müssen die Gruppenmitglieder miteinander reden, um ...

- ihre Ansichten und Gedanken auszutauschen,
- ihre Gefühle und Wünsche zu äußern,
- Fragen oder Missverständnisse zu klären,
- Konflikte zu lösen,
- zu einem beschlussfähigen Konsens zu finden,
- ihre Einzelaktivitäten zu koordinieren.

Gestiegener Kommunikationsbedarf

Im Privatleben erfolgt der Meinungs- und Informationsaustausch in der Regel im Rahmen spontaner, informeller Gespräche, und unsere auf natürliche Weise erworbenen Kommunikationsfähigkeiten reichen dafür aus. Anders in der Öffentlichkeit und im Berufsleben: Hier sind die Bedingungen des menschlichen Miteinanders vielgestaltiger und komplizierter, und es bedarf daher besonders **zielorientierter, formeller Abstimmungsprozesse**. Beispielsweise erfordern die heute sehr komplexen industriellen Produktionsprozesse umfangreiche Material- und Verfahrenskenntnisse. Gefragt ist ein Wissensumfang, den niemand mehr allein beherrscht, sodass jeder am Arbeitsprozess Beteiligte auf einen ständigen Informationsaustausch mit anderen angewiesen ist. Das gilt für die Führenden und Ausführenden gleichermaßen. Hinzu kommen die heutigen Unternehmensgrößen sowie die arbeitsteiligen Ablauforganisationen, die eine ständige Koordination und Kommunikation der verschiedenen Arbeitsbereiche unverzichtbar machen.

Notwendige Mitarbeiterbeteiligung

Auch das geänderte **Selbstverständnis der Beschäftigten** erfordert mehr Gespräche als in früheren Zeiten. Mitarbeiter wollen heutzutage in einem höheren

Maß mitgestalten und mitentscheiden, wollen als mündige Partner behandelt werden. Damit sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren können, müssen ihre Bedürfnisse nach **Wertschätzung und Sicherheit** berücksichtigt werden. Wertschätzung drückt sich unter anderem dadurch aus, dass man sie nach ihrer Meinung fragt und sie umfassend informiert. Ständiges Zurückhalten von Informationen hingegen frustriert die Mitarbeiter und lässt sie unselbstständig bleiben (oder werden). Es schafft Verunsicherungen, aus denen sich Abwehrhaltungen entwickeln.

Dabei geht es durchaus nicht einseitig um die Mitarbeiterinteressen. Aufgrund der zuvor geschilderten komplexeren Arbeitsprozesse kommen Führungskräfte heute nicht mehr ohne die Erfahrungen ihrer Spezialisten sowie das aktuellere Fachwissen ihrer Nachwuchskräfte aus. Sie brauchen das **Engagement und die Ideen ihrer Mitarbeiter**. Die Konsequenz: Man muss häufiger miteinander reden.

Vorzüge mündlicher Kommunikation

Für einen reinen Informationsaustausch gibt es weniger zeit- und kostenaufwendige Möglichkeiten, als sich zu einer Besprechung zusammenzusetzen: Man kann sich beispielsweise gegenseitig Briefe, Aktennotizen, Fax-Mitteilungen oder E-Mails zusenden. Jedoch haben die schriftlichen Informationsmedien alle einen

entscheidenden Nachteil: Sie ermöglichen zunächst lediglich Ein-Weg-Kommunikation, das heißt, der Absender erfährt keine sofortige Reaktion des Empfängers. Selbst wenn dieser ihm unverzüglich antwortet, ist dies niemals seine spontane, von momentanen Ideen und Gefühlen bestimmte Antwort. Sie wird stets vernunftgemäß relativiert ausfallen oder von taktischen Überlegungen geprägt sein. Hinzu kommt, dass schriftliche Informationen beim Empfänger nur einen einzigen Wahrnehmungskanal ansprechen, nämlich seine Sehorgane. Somit ist Schriftkommunikation überdies nur „Ein-Kanal-Kommunikation“.

Das direkte Gespräch hingegen ist sowohl „**Zwei-Weg-**“ als auch „**Zwei-Kanal-Kommunikation**“: Neben den akustischen Informationen tauschen die Gesprächspartner nonverbale Botschaften aus, die sie mittels ihrer Sehorgane wahrnehmen. Das geschieht durch Mimik, Gestik und Körperhaltung.

Emotionale Botschaften sind wichtig!

Sowohl die sichtbaren Körpersignale als auch Stimme und Sprechweise verraten etwas über die **Ge-fühlslage eines Gesprächsteilnehmers**. So kann auch eine unausgesprochen zustimmende oder skeptische bzw. ablehnende Haltung erkennbar werden und der andere unmittelbar darauf eingehen. In vielen Fällen ist eine Verständigung ohne Berücksichtigung der

Gefühlsebene undenkbar und ein unmittelbarer mündlicher Gedankenaustausch daher unerlässlich.

Wenn es beispielsweise darum geht,

- gemeinsam komplexe Sachprobleme zu lösen,
- sich gegenseitig zu neuen Ideen anzuregen,
- schwierige Maßnahmen zu ergreifen,
- Missverständnisse oder Konflikte zu beseitigen,
- soziale Kontakte herzustellen bzw. sie zu pflegen oder
- ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Ist eine Besprechung notwendig?

Ehe man eine Besprechung einberuft, sollte man sich folgende Fragen stellen:

- Steht der Besprechungsaufwand in einem angemessenen Verhältnis zum erzielbaren Nutzen?
- Ließe sich die Angelegenheit durch einen einfachen Schriftwechsel ebenso gut regeln?
- Müssen offene Fragen in der Gruppe besprochen werden oder ließen sie sich auch durch einzelne Anfragen klären?
- Können die Einzuladenden zum Gesprächsthema tatsächlich Nennenswertes beitragen?
- Haben alle einen Nutzen von der Besprechung?
- Müssen die zu fassenden Beschlüsse von mehreren Personen verantwortet werden?
- Erfordern es die Akzeptanz und spätere Umset-

zung der Ergebnisse, dass alle Betroffenen dem Zustandekommen der Beschlüsse beiwohnen?

- Geht es um einen kreativen Prozess, der durch die Mitwirkung mehrerer Personen ergiebiger verlaufen würde?
- Handelt es sich um eine brisante Angelegenheit, die sich in Einzelgesprächen diskreter und konfliktfreier behandeln ließe?
- Steht genügend Zeit zur Verfügung?
- Lässt sich ein für alle passender Termin finden?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, lässt es sich zutreffend beurteilen, ob eine Besprechung nötig ist. Bei der **Nutzenabwägung** sollten nicht nur die Sachaspekte einer Besprechung bedacht werden, sondern auch die möglichen Nutzeneffekte für die Befindlichkeit der Teilnehmer und das Gemeinschaftsbewusstsein der Gruppe. Manchmal können gerade die psychologischen Effekte den Besprechungsaufwand rechtfertigen, sodass er sich auf Dauer für den Arbeitserfolg auszahlen wird.

Für optimale Effizienz sorgen

Hat man sich für eine Besprechung entschieden, sollte man alles dafür tun, damit ...

- sie nicht mehr Zeit als nötig in Anspruch nimmt,
- die Besprechungszeit effizient genutzt wird und

- es zu optimalen Ergebnissen im Sinne der Zielsetzung kommt.

Letztlich entscheidet die Ergebnisqualität darüber, ob der Aufwand für eine Besprechung wirklich gerechtfertigt war.



1.2 Die unterschiedlichen Besprechungsarten

Entsprechend ihren unterschiedlichen Zielsetzungen lassen sich die Besprechungsarten in **fünf Kategorien** einteilen:

1. Informationen austauschen
2. Ideen entwickeln
3. Probleme lösen
4. Konflikte bewältigen
5. Entscheidungen treffen

Jede der Besprechungsarten hat ihre Besonderheiten, die es im Interesse der Ergebnisqualität und Zeitsparnis zu beachten gilt. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist die Frage der Terminfestlegung:

- Fallweise Besprechungen werden im aktuellen Bedarfsfall vereinbart und finden demzufolge in unregelmäßigen Zeitabständen statt.