



Anita Bischof/Klaus Bischof

# Besprechungen

effektiv und effizient

5. Auflage

**HAUFE.**

# Besprechungen

effektiv und effizient

Dr. Klaus Bischof  
Anita Bischof

5. Auflage

**HAUFE.**

# Inhalt

<b>Wie Sie Besprechungen vorbereiten</b>	<b>5</b>
▪ Ist das Meeting notwendig?	6
▪ Zeit ist Geld	12
▪ Formulieren Sie Ziele!	20
▪ Jede Besprechung ist anders	25
▪ Stimmt die Gruppengröße?	37
▪ Die Tagesordnung	38
▪ Check-up für die Vorbereitung	45
<b>Wie Sie Besprechungen durchführen</b>	<b>51</b>
▪ Ihre Aufgaben als Moderator	52
▪ Zeit und Effizienz gewinnen	59
▪ Konflikte sind positiv	61
▪ Schwierige Teilnehmer	69
▪ Wer fragt, lenkt	72
▪ Das Brainstorming	76
▪ Test: Wie gut habe ich moderiert?	78

<b>Wie Sie Besprechungen nacharbeiten</b>	<b>81</b>
▪ Wozu ein Protokoll?	82
▪ Das gute Protokoll – zwei Beispiele	87
<b>Kommunikation – Basis für erfolgreiche Besprechungen</b>	<b>89</b>
▪ Kommunikation – Was ist das?	90
▪ Wie funktioniert Kommunikation?	92
▪ Die nonverbale Kommunikation	99
▪ Was leistet die nonverbale Kommunikation?	106
▪ Kommunikationssperren	108
▪ Wie Sie Ihr Verhalten bei Gesprächen verbessern können	116
▪ Türöffner – oder wie Sie Kommunikationssperren vermeiden	119
▪ Stichwortverzeichnis	124

## Vorwort

Wir alle haben sie schon erlitten: diese endlosen Meetings mit den zermürenden Grundsatzdiskussionen und zähen, fruchtlosen Verhandlungen. Wie oft kehren wir nach solchen Marathonsitzungen erschöpft an unsere beladenen Schreibtische zurück und fragen uns: Was hat diese Besprechung eigentlich gebracht?

Verständlich, dass Sie endlich wissen wollen, wie Sie Ihre nächste Besprechung zielorientiert und effektiv führen. Wir helfen Ihnen dabei: Schritt für Schritt, mit vielen praktischen Tipps und Checklisten für Ihre Arbeit als Moderator. Sie werden sehen: Die nächste Sitzung verlassen Sie mit handfesten Ergebnissen und dem guten Gefühl, Ihre Zeit sinnvoll genutzt zu haben!

*Dr. Klaus Bischof und Anita Bischof*

# Wie Sie Besprechungen vorbereiten

Ein erster Schritt zu mehr Effizienz bei Meetings ist, ihren Sinn und Zweck sowie die Voraussetzungen auf den Prüfstand zu stellen.

Lesen Sie im folgenden Kapitel,

- wie Sie herausfinden, ob die Besprechung überhaupt sein muss, (ab [S. 6](#))
- wie Sie mit der Besprechungszeit effizient umgehen, (ab [S. 12](#))
- wie Sie die Ziele Ihrer Besprechung formulieren, (ab [S. 20](#))
- weshalb Sie die Art Ihrer Besprechung vorher definieren sollten und welche Arten es gibt, (ab [S. 25](#))
- wie Sie die richtige Gruppengröße für Ihre Besprechung bestimmen und (ab [S. 37](#))
- wie eine effiziente Tagesordnung aussieht. (ab [S. 38](#))

## 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 rationeller?
- 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 projekt-fremder 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 Führungskraft. 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 × 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.).

Flugplan				
Fertig zum Start	fliegt	Schwierigkeiten	SOS	sicher gelandet

Der Flugplan gibt den Ist-Zustand verschiedener, parallel laufender Projekte wieder.

<b>Projekt:</b>	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
<b>Projektpilot:</b>	<input type="text"/>	<b>Ende bis:</b>	<input type="text"/>
<b>Abteilung:</b>	<input type="text"/>	<b>Telefon:</b>	<input type="text"/>

*Projektkarten für den Flugplan*

## Wie führt man den Flugplan

Sobald Sie einen Mitarbeiter mit einem Projekt betraut haben, füllt er eine Projektkarte aus und heftet sie an die Stelle „fertig zum Start“. Hat der Mitarbeiter mit der Arbeit an dem Projekt begonnen, heftet er die Karte in die Spalte „fliegt“. Ist das Projekt abgeschlossen, bringt er die Karte in der letzten Spalte unter „sicher gelandet“ an.

Tauchen jedoch Schwierigkeiten auf, so befestigt er sie unter „SOS“ und notiert auf einer weiteren Karte unter der Spalte „Schwierigkeiten“, um welche Probleme es sich handelt.