

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Hartmut Laufer

Besprechungen

GABAL

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 Gesprächs- leitung	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



30 MINUTEN

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.