

ARBEITSHEFTE
**FÜHRUNGS-
PSYCHOLOGIE**

BAND 6

Z

Die »Grüne Reihe« Arbeitshefte Führungspsychologie (AHF)

Alle Bände zeichnen sich aus durch hohe Praxisorientierung, renommierte Autoren, verständliche, wissenschaftlich fundierte Informationen und gute lernpsychologische Aufbereitung. Bisher sind erschienen:

- Psychologie der Persönlichkeit (AHF 1)
- Grundlagen der Führung (AHF 2)
- Motivation und Management des Wandels (AHF 4)
- Besprechungen gestalten (AHF 6)
- Arbeitsmethodik (AHF 7)
- Transaktions-Analyse (AHF 10)
- Psychologie der Gesprächsführung (AHF 11)
- Psychologie der Auszubildenden (AHF 12)
- Anti-Stress-Training (AHF 13)
- Konflikttraining (AHF 15)
- Erfolgreiche Teamführung (AHF 16)
- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument (AHF 18)
- Psychologische Grundlagen im Führungsprozess (AHF 19)
- Methodik der Konfliktlösung (AHF 23)
- Führungsethik (AHF 27)
- Kommunikation macht gesund (AHF 31)
- Innovative Teamarbeit (AHF 35)
- Rhetorik und Präsentation (AHF 37)
- Neue Ideen mit System (AHF 39)
- Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (AHF 42)
- Führung braucht Coaching (AHF 45)
- Customer Relationship Management (AHF 46)
- Intervention (AHF 48)
- Führen mit Autorität – aber nicht autoritär (AHF 50)
- Effizientes Verhandeln (AHF 55)
- Talent Management (AHF 58)
- Führen in Projekten (AHF 60)
- Kreativität und Innovation (AHF 61)
- Techniken geistiger Arbeit (AHF 62)
- Positive Psychologie in der Führung (AHF 63)
- Personalbeurteilungssysteme (AHF 65)
- Selbstmotivierung und kompetente Mitarbeiterführung (AHF 66)
- Wie Menschen ticken: Psychologie für Manager (AHF 67)
- Prozessorientiertes Personalwesen (AHF 68)
- Führung ist dreidimensional (AHF 69)
- Psychologisches Kapital (AHF 70)
- Unternehmensnachfolge (AHF 71)
- Aktuelle Trends in der Personal- und Organisationsentwicklung (AHF 73)
- Erfolgreiche Mitarbeiterführung in Arztpraxen (AHF 74)
- Erfolgsfaktor Problemlösung (AHF 77)
- Wir alle sind Unternehmer! (AHF 78)
- Alphas können nicht führen (AHF 79)
- Positive Psychologie und Selbstmanagement (AHF 81)
- Positiv Führen mit Neuer Autorität (AHF 82)
- Mehr ICH wagen! (AHF 83)
- Qualitätsmanagement in der KVP-Praxis (AHF 84)
- Die Macht der Nächstenliebe (AHF 85)
- Mediation macht gesund (AHF 86)
- Mentale Stärke in bewegten Zeiten (AHF 87)
- Motivierend Führen mit Zielen – Objectives and Key Results (AHF 88)
- Teamentwicklung wirkt! (AHF 89)
- Guter Zahnarzt! Guter Chef? (AHF 90)
- Mentale Stärke und berufliche Kompetenzen durch E-Learning (AHF 91)

Die Reihe wird ständig erweitert – ein Abonnement sorgt dafür, dass Sie keinen neuen Band verpassen!

- **Abo A: Sie erhalten alle neuen Bände** sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.
- **Abo B: Sie erhalten alle neuen Bände und alle Neuauflagen** bereits veröffentlichter Bände sofort nach Erscheinen zum Preis von je 19,50 Euro zzgl. Verpackungs- und Versandkosten.

Die Abonnements können jederzeit gekündigt und ganz einfach abgeschlossen werden:

Bitte schreiben Sie eine E-Mail an post@edition-windmuehle.de und geben Sie Ihren Namen, Ihre Postanschrift an und ob Sie Abo A oder B wünschen. Natürlich können Sie uns auch schreiben oder anrufen.

Antje Stroebe · Dr. Rainer W. Stroebe

Besprechungen gestalten

Zielorientiert, motivierend, konfliktarm

10., überarbeitete Auflage 2024

ISBN 978-3-86451-095-3

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung bedarf der schriftlichen Zustimmung des Verlages. Nachdrucke, Fotokopien, elektronische Speicherung oder Verbreitung sowie Bearbeitungen – auch auszugsweise – sind ohne diese Zustimmung verboten! Verstöße können Schadensersatzansprüche auslösen und strafrechtlich geahndet werden.

© 2024 EDITION WINDMÜHLE
FELDHAUS VERLAG GmbH & Co. KG
Postfach 73 02 40
22122 Hamburg
Telefon +49 40 679430-0
Fax +49 40 67943030
post@edition-windmuehle.de
www.edition-windmuehle.de

Satz und Gestaltung: FELDHAUS VERLAG, Hamburg
Herstellung: WERTDRUCK, Hamburg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Vorwort

Je höher die Position, desto mehr Zeit wird durch Besprechungen beansprucht: Besprechungen sind ein Ort von Führung; in ihnen zeigt sich die Führungskultur eines Unternehmens.

Haben Sie einmal errechnet, was eine Ihrer Besprechungen kostet? Rechnet sie sich? Würde ein Kunde, würden Sie für den Wert dieser Besprechungen bar bezahlen? Was geschieht, wenn ein bestimmtes Routine-Meeting nicht mehr stattfindet?

Wird in Ihrem Unternehmen von »Sitzungen« gesprochen? Vorsicht: Woher kommt dieser Begriff? Weil die Teilnehmer sitzen, etwas aussitzen...? Ein unbekannter Spötter meint dazu: »Die meisten Entscheidungen werden im Sitzen gefällt. Der Stuhl als Sitzmöbel und Aktivierer der Hirnfunktion dient der Entbindung des Geistes von der Last des Körpers.« Wie wäre es denn mit einer »Stehung«?

Wie wäre es mit »Beratung«? Am Lindauer Rathaus ist zu lesen: »Beim Rat weil. Zur Tat eil.«

Außerdem: Gibt es am Ende von Beratungen nicht häufig »diffusion of responsibility«? Warum werden von den eigentlich Verantwortlichen mitunter keine Einzelentscheidungen gefällt, auf die in Organisationen sehnlich gewartet wird? Das Krisengremium von Innen- und Gesundheitsministerium hielt 2021 98 »Sitzungen« ab – es wurde viel geredet und wenig entschieden.

Wenn schon eine Besprechung notwendig ist: Was wird die Konsequenz, die Entscheidung sein, in der sich Denken und Handeln vereinen?

Hier exemplarische Fragen aus der Praxis, auf die Sie in diesem Buch Antworten erhalten:

- Wie reduziere ich die Zeit für Meetings um mindestens 30 %?
- Wie bringe ich als Moderator die Beratung in der vereinbarten Zeit zum Ergebnis?
- Wie erreiche ich, dass das Protokoll am Besprechungsende abgestimmt und unterschrieben »steht« und allen Teilnehmern vorliegt?
- In welche fünf Phasen gliedere ich eine Besprechung – auch bei Kunden?
- Wie reduziere ich den »Quassel-Index« und wie erhöhe ich den »Ziviliisationsfaktor«, indem ich die Unterbrechungen verringere?
- Wie führe ich eine Besprechung so, dass sie zum Modell des gewünschten Führungsverhaltens wird?

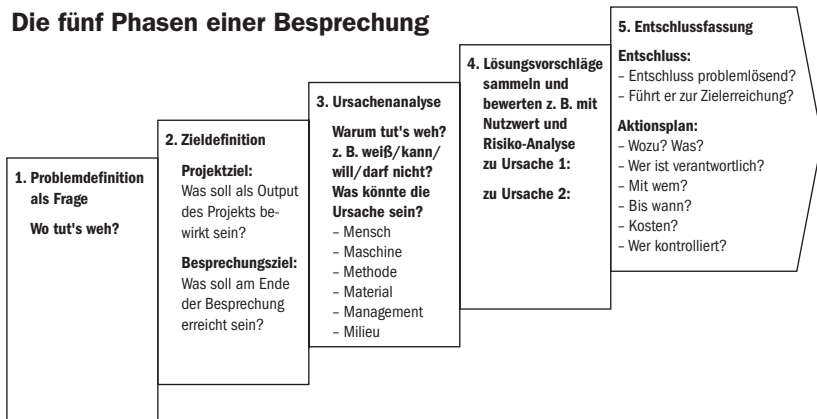
Falsch konzipierte Besprechungen sind wie Baggern: Zuerst leistet man tiefschürfende Arbeit, dann wird alles gekippt. Solche Besprechungen sind fruchtlos!

Strukturierte Verfahren reduzieren das Risiko kostspieliger Fehlgriffe.

Wertschöpfende Besprechungen dagegen sind sorgfältig organisierte Kommunikationsveranstaltungen zum verantwortlichen Beantworten präziser, konkreter Fragen, um messbare Besprechungs- und Projektziele zu erreichen.

Wertschöpfende Besprechungen schließen ab mit einer abgestimmten Entscheidung und einem Aktionsplan.

Die fünf Phasen einer Besprechung



Wir danken den Teilnehmern an den Seminaren »Konflikt-Management in Besprechungen, Gesprächen und Verhandlungen«. Durch ihre bohrenden, präzisen und sehr konkret an ihrer täglichen Praxis orientierten Fragen haben sie entscheidend zur Entwicklung einer zeitgemäßen Besprechungsmethodik beigetragen.

In diesem Buch wird vermittelt, wie wirklich zwingend erforderliche Beratungen zeit-, energie- und kostensparender gestaltet werden – wie dieses Beispiel zeigt:

»Bin nach dem Seminar direkt zu einem internationalen Meeting nach Malaysia geflogen und habe dort die Besprechungen nach den fünf Phasen geleitet. Es dauerte einige Zeit, bis wir die Problemdefinition und die Zielformulierung ausgearbeitet hatten. Aber danach ging es richtig

flott voran. Das Ergebnis war, dass wir am Donnerstagabend schon fertig waren. Anstatt den Freitag noch in der Firma zu verbringen, habe ich die Teilnehmer zu einer Penang-Insel tour eingeladen, was auch super ankam. Ich glaube, wir sind nach einem Meeting noch nie so relaxt nach Hause geflogen. Im Nachhinein betrachtet, habe ich am Ende des Seminars die Einsparung für die Firma viel zu niedrig angesetzt.« (Arnold Brugger, Aesculap AG, Tuttlingen)

Wir wünschen Ihnen ähnliche Erfolgserlebnisse!

Zum Schluss noch eine Anmerkung: Wegen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern im Buch meist die männliche Form verwendet. Die verkürzte Sprachform hat allein redaktionelle Gründe – selbstverständlich sind alle geschlechtlichen Identitäten gemeint und mögen sich bitte angesprochen fühlen.

Antje und Rainer W. Stroebe

München/Wörthsee, im Herbst 2024

Inhaltsverzeichnis

1	Bedeutung, Problematik und Kosten der Kommunikation in Besprechungen	9
2	Arten von Besprechungen und alternative Kommunikationsformen	21
3	Die Prozedur in Besprechungen: Beobachten, Analysieren, Moderieren	27
3.1	Vorbereitung einer Besprechung: inhaltlich, personell, technisch	28
3.1.1	Prüfliste zur Notwendigkeit einer Besprechung	28
3.1.2	Prüfliste zur inhaltlichen Vorbereitung	29
3.1.3	Prüfliste zur personellen Vorbereitung	34
3.1.3.1	Bestimmung der Teilnehmer	34
3.1.3.2	Bildung einer Gruppe	37
3.1.4	Prüfliste zur technischen Vorbereitung: Einladung, Raum	44
3.1.5	Vorschlag für die Dokumentation einer Besprechung	45
3.2	Ablauf einer Besprechung: Die fünf Phasen	46
3.3	Methoden zum Beobachten und zur Analyse des Ablaufs von Besprechungen	55
3.3.1	Das Einhalten der fünf Phasen einer Besprechung	56
3.3.2	Die individuelle Redezeit	65
3.3.3	Die Häufigkeit, Länge und Verteilung von Wortmeldungen, Unterbrechungen und nicht berücksichtigten Wortmeldungen	67
4	Die Interaktion in Besprechungen: Beobachten, Analysieren, Moderieren	68
4.1	Die Zahl der Unterbrechungen und andere negative Interaktionen	68
4.2	Nicht berücksichtigte Wortmeldungen	72
4.3	Durcheinanderreden der Teilnehmer	72
4.4	Effizienzanalyse: Die Qualität der Beiträge	75
4.5	Fragen zum Beobachten und Auswerten des Vorgehens in einer Besprechungsgruppe	79
4.6	Fragen zum Beobachten und Auswerten der Interaktion in einer Besprechungsgruppe	80
4.7	Fragen zum Beobachten einzelner Teilnehmer	87
4.8	Fragebogen zum Beobachten der Fragetechnik	88

4.9	Selbstkontrolle zum Verhalten in einer Besprechung	89
4.10	Fragebogen zum Ausfüllen durch die Teilnehmenden nach der Besprechung	91
5	21 Lenkungstechniken des Moderators in Besprechungen und Gesprächen	95
6	Visualisierung in Besprechungen	103
6.1	Was ist Visualisierung?	103
6.2	Besprechung als »Sitzung« versus Besprechung als Beratung	104
6.3	Voraussetzungen für Visualisierung/Raumgestaltung	106
6.4	Regeln, Möglichkeiten und Ziele der Visualisierung	110
6.4.1	Die wichtigsten Regeln für wirkungsvolle Visualisierung	110
6.4.2	Möglichkeiten und Ziele der Visualisierung	111
6.5	Vorteile der Visualisierung in strukturierten Fünf-Phasen-Problemlösungsbesprechungen	114
7	Das Protokoll/Der Protokollführer »neuer Art«	115
7.1	Warum Protokoll?	115
7.2	Anforderungen an den Protokollführer (mit Checkliste)	117
7.3	Protokollarten	120
7.4	Aufbau des Protokolls (mit praktischen Beispielen)	121
7.5	Durchführung von Aufträgen und Beschlüssen: Die Auftragsliste	126
8	Nachbereitung	128
8.1	Zusammenfassende Prüfliste zum Verhalten und zur Technik in Besprechungen	129
8.2	Elf Testaufgaben zu Verhalten und Techniken in Besprechungen	134
8.3	Wie sehr habe ich/haben wir Verhalten und Technik in Besprechungen verbessert?	142
	Literaturempfehlungen	145
	Über die Autoren	146

1 Bedeutung, Problematik und Kosten der Kommunikation in Besprechungen

*»Meetings werden störend oft empfunden,
weil sie mit vertaner Zeit verbunden.«
(nach Wilhelm Busch)*

*Eine Besprechung ist unmöglich mit jemandem,
der vorgibt, eine Wahrheit nicht zu suchen,
sondern sie schon zu besitzen.*

»Wie geht's dem Chef?«

»Danke, schlecht.«

»Nanu? Schwierigkeiten?«

»Ja. Er ist ganz verzweifelt. Wir ersticken in Aufträgen. Seit Wochen konnte er keine Konferenz mehr abhalten.«

Fragt der Berater: »Wie viele Menschen arbeiten in Ihrer Firma?« Der Unternehmer antwortet: »Die Hälfte – die anderen sind in Sitzungen!«

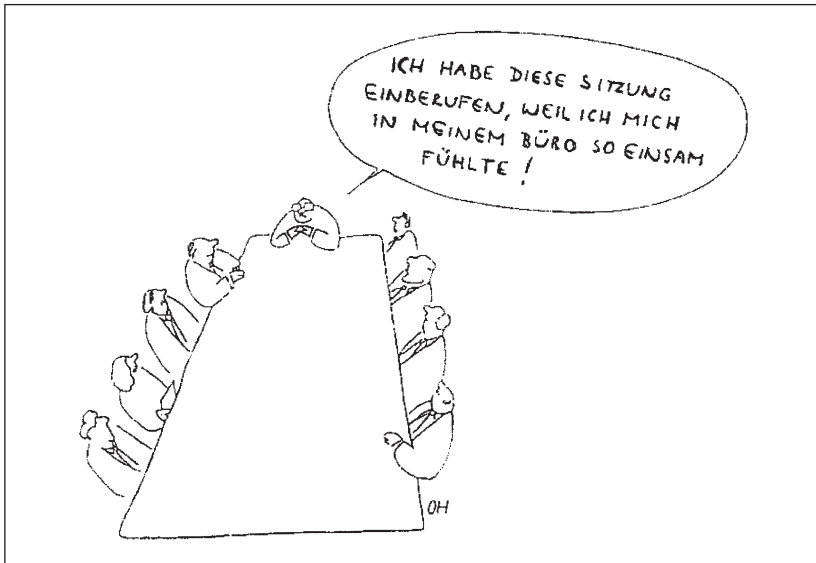
Streng wissenschaftlich formuliert dieses Phänomen Prof. Th. O. Salbaderer: »Sitzungsbetrieb ist die Synthese zwischen Produktions- und Konsumsphäre, die Vereinigung von Arbeit und Freizeit in einer zweckfreien Betätigung, die der Selbstbestätigung der Teilnehmer dient. In Sitzungen erfolgt die Befreiung von den Sachzwängen des Arbeitsprozesses. Daraus ergibt sich die langatmige Selbstverständlichkeit, die zum sitzungsbetrieblichen Perpetuum mobile führt.«

Sitzungen sind die breitenwirksamste Arbeitsbeschaffungsmaßnahme.

Die Teilnahme an Besprechungen ist der weitaus wichtigste Karrierefaktor: »Sitzungspotenz« als Auswahlkriterium.

Schon Parkinson wusste: »Die Königsdisziplin im Verschwenden von Zeit und Kraft heißt Einberufen von ›Sitzungen‹, wo nichts entschieden wird, außer andere Sitzungen einzuberufen.«

Hauptbeschäftigung Reden – so kann man die Analyse einer Arbeitswoche verschiedener Führungskräfte zusammenfassen. Der Anteil verbaler Kontakte an der Arbeitszeit von Führungskräften beträgt (nach O. Neuberger) zwischen 30 und 70 Prozent.



Die Folgerung:

Je höher die Position, desto mehr Zeit wird durch Besprechungen und Kontaktgespräche beansprucht: **Besprechungen sind ein Ort von Führung. In ihnen zeigt sich Führungskultur.**

Acht Prinzipien des Führungserfolgs

- Klären: »Was ist gut und richtig für das Unternehmen?«
- Sich und andere fragen: »Was muss erreicht werden?«
- Mehr auf Chancen konzentrieren als auf Risiken.
- Verantwortung für Entscheidungen übernehmen.
- Kommunikation sicherstellen (circa 80 % mündlich).
- **Besprechungen effektiv führen.**
- **Denken und sprechen: »Wir« nicht »Ich«.**
- Aktionspläne schmieden (lassen).

Wie kommt es zu dem hohen Anteil für Besprechungen?

Eine mögliche Erklärung dafür liefert Mintzberg: Top-Manager sehen immer noch eine Schlüsselrolle darin, »externe Informationen (die sie oft nur aufgrund ihrer Stellung erhalten) an die Mitarbeiter weiterzuleiten«. Solche weichen Informationen bestehen aus Klatsch, Gerede, Spekulationen. »Der Grund liegt in der Aktualität. Klatsch von heute kann Tatsache von morgen sein. Ein Manager, der nicht für den Telefon-Anrufer zu sprechen ist, der ihn über eine Golfpartie seines größten Kunden mit seinem Hauptkonkurrenten informieren wollte, könnte unter Umständen in seinem nächsten Quartalsbericht von einem dramatischen Umsatzrückgang lesen.«

Die Vorliebe der Manager für verbale Kommunikation wirft allerdings zwei Probleme auf:

- Verbale Informationen werden in menschlichen Gehirnen gespeichert. Nur wenn die Menschen diese Informationen aufschreiben, können sie im Unternehmen erfasst werden. Aber offenbar halten Manager nur wenig von dem, was sie hören, schriftlich fest. So befindet sich die strategische Datenbank des Unternehmens nicht im digitalen Speicher, sondern in den Köpfen der Manager.
- Die Bevorzugung verbaler Kommunikation erklärt, warum Manager ungern Aufgaben delegieren. Sie können dem Mitarbeiter nicht einfach Unterlagen übergeben. Sie müssen sich Zeit nehmen, ihm alles zu erzählen, was sie über ein Problem wissen. Aber das dauert unter Umständen so lange, dass der Manager die Aufgabe lieber selbst erledigt. So ist der Manager durch sein eigenes Informationssystem zum Delegations-Dilemma verdammt (vgl. »Arbeitsmethodik – Energie-, Zeit- und Stress-Management«, Band 7 dieser Reihe).

Während der Untersuchung fiel auf, dass sich die Top-Manager (alle sehr kompetent) grundsätzlich nicht von ihren Vorgängern vor 100 Jahren (oder gar vor 1000 Jahren) unterscheiden. Die Informationen, die sie brauchen, sind unterschiedlich, aber sie werden auf dieselbe Weise gesucht und vermittelt – durch das gesprochene Wort.

John Naisbitt: »Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.«

Der Glaube an den Wert »weicher« Informationen findet sich auch in der Aussage: »The value of a Conference is not the programme itself but the people one meets.« (M. Finniston) Und das, obwohl Informationen

heute via Internet übermittelt werden können – nur zum Vernetzen der Gedanken für Entscheidungen müssen Menschen heute noch verreisen, um sich zu treffen.

F. Malik: Informationen laufen zwischen zwei Modems – Wissen befindet sich zwischen zwei Ohren.

Wie schnell ist das Gehirn durch ein Übermaß an Information überfordert?

Sind Sie einsam?

Sind Sie es leid, allein zu arbeiten?

Hassen Sie es, Entscheidungen zu treffen?

Gehen Sie zu einer Besprechung!

Sie können dort:

- Menschen treffen
- Flipcharts kreieren
- sich wichtig fühlen
- Ihre Kollegen beeindrucken oder langweilen
- Kaffeetrinken
- in Frieden schlafen

All dies während der Arbeitszeit.

Besprechungen – die praktische Alternative zur Arbeit!

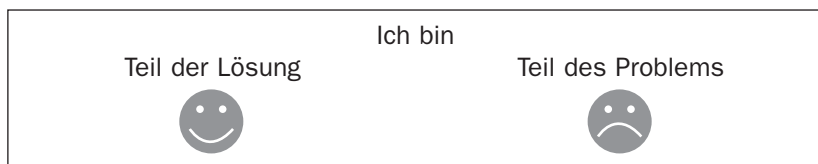
Quelle unbekannt (USA)

»The dark side of councils: If everything is said more is said than done.«

Wie steht es mit der finanziellen Seite?

Eine junge Managerin hängt an die Tür des Besprechungsraums ein Flipchart »Herzlich Willkommen zur 3000-Euro-Beratung.«

Ein Abteilungsleiter fertigt das Schild:



Wann machen Sie es nach?

Zum finanziellen Aufwand für Besprechungen einige – sicherlich »weiche« – Informationen:

» ... kostet das große Management-Palaver in der Bundesrepublik allwöchentlich geschätzte 400 Millionen Euro.« (Wirtschaftswoche) »Bei der französischen Elektromaschinenfabrik Merlin-Gerin gab es erstaunte Gesichter. Die Personalabteilung führte ein Jahr lang über jede Konferenz des Managements Buch und multiplizierte die Stunden mit den Gehältern der Bosse. Resultat: Der Betrag war so hoch wie die Dividende.«

Werden zusätzlich die Reisekosten berücksichtigt, so ist zu fragen:

»Warum verreise ich, statt mittels einer Online-Konferenz meine Gedanken, mein Wissen verreisen zu lassen?«

Caspar Busse, SZ: »Konzerne planen, auch in Zukunft die Reisezeit ihrer Mitarbeiter um bis zu 50 % zu reduzieren. Die Kostenersparnis ist gewaltig. Viele Reisen sind überflüssig und teuer. Andere Formen der Kommunikation sind effizienter und billiger. Video-Calls mit MS-Teams, ZOOM und anderen funktionieren in der Regel einfach, schnell und reibungslos. Die Besprechungen sind strukturierter und ergebnisorientiert.«

Haben Sie einmal errechnen (und mitteilen) lassen, was eine Ihrer Besprechungen schätzungsweise kostet? Manche Besprechung kostet mehr, als ihr Ergebnis bringt. Hier eine Arbeitshilfe:

Besprechungen pro Woche	Art der Besprechung	meine Funktion	Anzahl Teilnehmer	Teilnehmerkosten in €	Zeitaufwand	Wertschöpfung (Ertrag)
die ich veranlasse						
an denen ich teilnehme						