

# Learning Bundles von managerSeminare

**Worum geht's?** Sich selbst empowern, Mitarbeitende empowern – mit den Handouts von managerSeminare bauen Sie wesentliche Basiskompetenzen als Führungskraft und Teammitglied aus: selbstgesteuert, eigenverantwortlich, agil.

**Was?** Die monatlich erweiterte Bundle-Reihe bietet interaktive PDFs mit jeweils sechs Selbstlern-Modulen zu einem typischen Kompetenz-Aspekt. Die Inhalte sind in Abfolge und Didaktik standardisiert. Sie bieten jeweils lerngerechte Selbstreflexionen, Inputs, Beispiele und einen Abschluss-Check.

**Für wen?** Die Module eignen sich als Handouts für Selbstlerner und deren Teams. Als Weiterbildungsprofi/Multiplikatorin dürfen Sie die PDF-Inhalte im Rahmen Ihrer Schulungsaktivitäten an bis zu 100 Personen weitergeben. Damit gelten die Bundles auch als perfekte Mobile-Learning-Bausteine für Trainingsprofis.

Mitglieder von managerSeminare erhalten Sonderpreise auf alle Bundles.



## Alle Bundles kennenlernen

[www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles](http://www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles)





TEAMWORK

Besprechungstechnik

# Besprechungen verbessern

Learning Bundle mit 6 Units

# Intro

Es gibt Teamleiter:innen, die verbringen bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Besprechungen, Videokonferenzen, Sitzungen oder Meetings. Bis zu 15 Prozent der gesamten Personalkosten entstehen durch die Teilnahme an Besprechungen.

Dabei sind Besprechungen häufig nicht so effizient, wie sie sein könnten. Immer wieder werden die gleichen Fehler gemacht: Die falschen Leute sitzen schlecht vorbereitet in einer Besprechung, die sich ellenlang hinzieht und mal wieder zu keinen brauchbaren Ergebnissen führt. Kein Wunder, dass Besprechungen oft als Zeitverschwendung und unerwünschte Unterbrechung des Arbeitsablaufes gesehen werden, bei der viel geredet, aber wenig gearbeitet und entschieden wird. Nicht zufällig gibt es zum Thema Besprechungen eine ganze Reihe ironisch gemeinter Sprüche.

Je weniger du Besprechungen schätzt, desto häufiger wirst du gezwungen, daran teilzunehmen.

Eine Besprechung ist ein Ort, wo viele hineingehen und wenig herauskommt.

Die Dauer einer Besprechung wächst mit dem Quadrat der Anwesenden.

Es genügt nicht, keine Meinung zu haben, man muss auch unfähig sein, sie auszudrücken.

Wohl niemand hat bisher ausgerechnet, wie viel Zeit und Energie durch unnötige und unnötig lange Besprechungen verloren gehen – und was dies letztendlich kostet.

Gründe genug, um zu fragen, was man besser machen kann. Niemand verliert gerne wertvolle Arbeitszeit in ineffizienten Besprechungsmarathons – weder Führungskräfte noch deren Mitarbeitende.

Dabei geht es nicht um die Frage, ob Besprechungen für ein Team überhaupt sinnvoll sind. Das steht außer Frage. Denn Besprechungen haben viele Funktionen. Sie dienen dem Informationsaustausch, der Diskussion, der Lösung von Problemen, der Entscheidungsfindung. Gerade fehlende Informationen gehören zu den Hauptklagen vieler Mitarbeitenden.

Wer keinen Zugang zu Informationen hat, fühlt sich übergangen und unterlegen. Dies wiederum kann bei Mitarbeitenden zu Frustration, mangelnder Identifikation und Demotivation führen. Nicht zuletzt aus diesem Grund können Besprechungen einen wichtigen Beitrag zur Motivation von Mitarbeitenden darstellen.

Deshalb gilt für Besprechungen der Grundsatz: So viel wie nötig, so wenig wie möglich. Und so gut vorbereitet und so professionell durchgeführt wie notwendig.

Sie erhalten Antworten auf folgende Fragen:

- Welche Besprechungsformen eignen sich wofür?
- Wie bereiten Sie eine Besprechung richtig vor?
- Wie bestimmen Sie Tagesordnungspunkte und Ziele?
- Wie strukturieren Sie Besprechungen?
- Wie führen Sie Besprechungen systematisch zum Erfolg?

Die folgenden sechs Learning Units unterstützen Sie auf dem Weg, Ihre Besprechungen zu verbessern.

- **Unit 1: Besprechungen richtig nutzen**
- **Unit 2: Besprechungen organisatorisch vorbereiten**
- **Unit 3: Besprechungen inhaltlich vorbereiten**
- **Unit 4: Besprechungen strukturieren**
- **Unit 5: Entscheidungen treffen**
- **Unit 6: Besprechungen steuern**

# Besprechungen richtig nutzen

Besprechungen spielen eine wichtige Rolle bei der Organisation und Zusammenarbeit. Arbeitsorganisation, Information, Austausch, Entscheidungsfindung und Problemlösung sichern die Effizienz im Team.

*Besprechungen sind kein Selbstzweck.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Warum sollten Sie zwischen Routinebesprechungen und Besprechungen bei Bedarf unterscheiden?
- Wie können Sie beide Besprechungsformen in den Teamalltag einbinden?
- Warum sollten Sie auf die passende Zeit achten?
- Wie strukturieren Sie eine Routinebesprechung?



**Wie zufrieden sind Sie mit der Art und der Organisation der Teambesprechungen?**

**Was funktioniert gut? Wo gibt es schon einmal Schwierigkeiten?**

## Keywords

Abendtyp Abstimmungsbedarf Aufnahmefähigkeit Besprechungen bei Bedarf E-Mail  
Besprechungsrhythmus Demotivation Dienstbesprechung Freitagsbesprechungen  
Jour fixe Konzentration Mammut-Konferenzen Manöverkritik Montagsbesprechungen  
Morgentyp Routinebesprechungen Rückschau Sägezahneffekt Tagesabsprachen  
Tagesordnungspunkte Teambesprechung Vorschau Wochenbesprechungen Zeitpunkt

## Unterscheiden Sie verschiedene Besprechungsformen

Besprechung ist nicht Besprechung. Man kann zwei verschiedene Grundformen unterscheiden:

### Routinebesprechungen

Sie dienen zur Information und zur Vorbereitung von Entscheidungen, bekannt als Jour fixe, Dienstbesprechung oder Teambesprechung, mit allen Mitarbeitenden, referatsübergreifend, abteilungsübergreifend, mit Vertretern und Vertreterinnen aus verschiedenen Zweigstellen, im Rahmen von Projekten.

Aber bitte: Routine-Besprechungen kurz, prägnant und konkret halten und nicht als bloße Verkündigungsveranstaltung oder als Demonstration der Macht missbrauchen, nach dem Motto: *Seht mal, wer hier das Sagen hat ...*

### Besprechungen bei Bedarf

Diese Besprechungen sind wichtig, wenn es um die Steuerung der gemeinsamen Arbeit, die Verbesserung der Zusammenarbeit geht, es ein Problem zu lösen gibt, eine wichtige Entscheidung zu treffen ist.

Solche Besprechungen sollten dann angesetzt werden, wenn sie notwendig sind, denn der Aufwand bei der Organisation ist meist hoch. Notwendig sind sie nur dann, wenn Fragen und Probleme nicht auf andere Art und Weise einfacher geklärt und Informationen nicht in anderer Form, inklusive Routine-Besprechungen, weitergegeben werden können.

Beide Formen ergänzen sich.

## Planen Sie Routinebesprechungen ein

Eine solche Besprechung kann eine „große“ Runde alle zwei Wochen, aber auch eine Kaffeerrunde in lockerer Atmosphäre jeden Tag bei Arbeitsbeginn oder nach der Mittagspause sein.

Wichtig ist, dass Sie bei Routinebesprechungen einen regelmäßigen Besprechungsrythmus festlegen und einhalten. Wählen Sie einen Turnus, der für Ihr Team und Ihre Arbeit zweckmäßig ist und der Besprechungen nicht wegen der Fülle von Besprechungspunkten zu Mammut-Konferenzen ausarten lässt. Weder solche Mammut-Konferenzen noch Besprechungen, auf denen es eigentlich nichts zu besprechen gibt, sind für die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden günstig. Der richtige Turnus kann einmal im Monat, einmal in der Woche, auch jeden Tag sein. Die entscheidende Frage ist: Wie intensiv muss der Informationsaustausch sein?

Weitere Aspekte können hinzukommen:

- Wann stehen Termine zur Verfügung, an denen (möglichst) alle Mitarbeitenden teilnehmen können?
- Wie können Teilzeitarbeitskräfte einbezogen, verschiedene Arbeitszeitmodelle berücksichtigt werden?
- Wie viel Aufwand bedeutet es, eine Besprechung durchzuführen?

Wenn Sie sich beispielsweise mit Ihren Außenstellenleitern und -leiterinnen treffen wollen, lohnt sich der Aufwand für die Anfahrt nur bei längeren Treffen.

Stellen Sie den Besprechungsrythmus ab und zu auf den Prüfstand. Es kann gut sein, dass bei anstehenden Veränderungen, großen Projekten oder anderen außergewöhnlichen Situationen häufigere Treffen sinnvoll sind.

In vielen Fällen dürfte ein Termin pro Woche günstig sein. Als gute Besprechungstage haben sich hier die Montage oder Freitage erwiesen. Beide Termine haben Vorteile:

Bei **Montagsbesprechungen** können Sie im Team gut die anstehenden Termine und Aufgaben durchsprechen. Sie können Informationen weitergeben, die für die Bewältigung der Aufgaben notwendig sind und können schnell auf Besonderheiten wie den Ausfall von Mitarbeitenden reagieren. Als günstiger Termin hat sich der späte Morgen erwiesen, weil Sie, Ihre Kollegen und Kolleginnen sowie Mitarbeitenden sich bereits einen ersten Überblick über den Arbeitsanfall und die Termine verschaffen konnten.

Bei **Freitagsbesprechungen** können Sie gut Ablauf und Ergebnisse der Woche Revue passieren lassen, Manöverkritik üben und eine Vorschau auf die nächste Woche geben. Solche Besprechungen sollten Sie auf die Zeit nach der Mittagspause legen. Erfahrungsgemäß laufen diese Besprechungen dann besonders diszipliniert ab, weil keiner Zeit von seinem Wochenende opfern will.

Montags- und Freitagsbesprechung haben die gleiche Struktur: Rückschau – Vorschau – Feedback. Der Unterschied besteht darin, dass bei der Montagsbesprechung die Vorschau auf die begonnene Woche erfolgt, bei der Freitagsbesprechung auf die kommende. Entsprechendes gilt für die Rückschau.

Zur **Rückschau** gehören die Fragen:

- Was war wichtig in der letzten Woche?
- Welche Aufgaben sind erledigt?
- Welche müssen noch bearbeitet werden?
- Wo gab es Probleme?
- Wie soll zukünftig mit solchen Problemen umgegangen werden?

Bei der **Vorschau** geht es um die Fragen:

- Welche Termine stehen diese Woche an?
- Wie müssen sie vorbereitet werden?
- Welche Aufgaben müssen erledigt werden?
- Wer soll dies übernehmen?
- Wer unterstützt, wer hilft?
- Bis wann sollen welche Ergebnisse vorliegen?
- Was ist für die nächsten Wochen wichtig?

Bleibt noch das **Feedback**:

- Was ist noch unklar?
- Wer sieht welche Probleme?
- Gibt es Schwierigkeiten?
- Was muss noch geregelt werden?
- Hat jemand Anregungen?

Routinebesprechungen sollten eine feste Struktur haben. Damit erleichtern Sie sich die Vorbereitung, die Struktur dient zudem als roter Faden in der Besprechung. Hingegen können kurze Tagesabsprachen informeller ablaufen. Wenn ein hoher Abstimmungsbedarf besteht, können solche Tagesabsprachen Wochenbesprechungen ergänzen. Zudem können Sie auch nach Teilnehmenden differenzieren, etwa Wochenbesprechungen mit dem gesamten Team durchführen, Tagesabsprachen mit einzelnen Arbeitsgruppen.



## Lern-Check

1. Wann sind Störungen von außen bei Besprechungen besonders häufig?

morgens um 9 Uhr

nachmittags um 13.30 Uhr

morgens um 9 und um 13.30 Uhr

morgens um 10 und um 14.30 Uhr

2. Wann ist eine Besprechung nach Bedarf wirklich notwendig?

Wenn Fragen und Probleme nicht auf andere Art einfacher geklärt werden können

Zur Vorbereitung von Entscheidungen

Als Informationsveranstaltung

Wenn die Chefin oder der Chef sie einberuft

3. Welche Funktionen erfüllen Routinebesprechungen?

4. Warum sollten Sie auf die Tageszeit achten?

Richtige Antwort =  Falsche Antwort =

Lern-Check Formular löschen