

Nr. 35

HRM-Dossier

Werner Hohenadel

Ergebnisorientierte Besprechungen

professionell und motivierend

SPEKTRAmédia und **jobindex media ag**



Werner Hohenadel

KLARTEXT Beratung & Training
Hanns-Fay-Strasse 53
D-67433 Neustadt/Weinstrasse
T: 0049 6321 13525
w.hohenadel@klartext-beratung.de
www.klartext-beratung.de

Werner Hohenadel arbeitet seit 1990 selbstständig als Trainer, Berater und Coach. Seit dieser Zeit bildet er regelmässig Mitarbeiter und Führungskräfte zu Besprechungsleitern und Moderatoren aus. Neben einer stufenweisen Ausbildung im Seminar bietet er für die Teilnehmer folgende Alternativen zur Entwicklung der Besprechungsleiterkompetenzen an:

- Coaching und Training am Arbeitsplatz
- Fachberatung und Feedback in realen Besprechungen

Aus diesen Erfahrungen als Trainer und Fachberater und der eigenen Leitung von Besprechungen ist dieses Dossier entstanden.

Darüber hinaus beschäftigt sich der Autor mit dem Thema «Professionelles Selbstmanagement» (veröffentlicht im HRM-Dossier Nr. 26), begleitet seine Kunden bei der Definition und Erreichung von persönlichen Zielen und unterstützt Unternehmen bzw. einzelne Abteilungen bei der Professionalisierung von «Führen mit Zielen».

Inhaltsverzeichnis

Die Bedeutung «Ergebnisorientierter Besprechungen»	6
Besprechungen als Werkzeug zur Zielerreichung	6
Besprechungsarten und -formen im Arbeitsalltag	6
Faktoren für ineffiziente Besprechungen	7
Die drei wesentlichen Erfolgsfaktoren ergebnisorientierter Besprechungen	7
Die eigene Rolle und Haltung als Besprechungsleiter	10
Vorbereitung einer Besprechung	12
Vorbereitung auf die Teilnehmer	12
Vorbereitung auf den Rahmen	13
Vorbereitung auf die Ziele	15
Vorbereitung auf die Inhalte/Argumentation.....	17
Exkurs: Dramaturgien der Argumentation	19
Berücksichtigung strategischer Aspekte	21
Vorbereitung auf die 7 + 1 Phasen einer Besprechung.....	23
Ablauf: die 7 + 1 Phasen einer Besprechung	25
Gesprächseröffnung.....	25
Informationsphase	26
Zielfindungsphase.....	27
Diskussionsphase	28
Entscheidungsphase.....	30
Umsetzungsplanung	31
Abschlussphase.....	32
Nachbereitung.....	33
Exkurs: Simultane Besprechungsdokumentation	34
Führen in Besprechungen	36
Die ISI-Methode	36
Das ZEPter-Prinzip	39
Die Fragetechniken des Besprechungsleiters.....	44
Umgang mit schwierigen Situationen	48
Persönliches Frühwarnsystem	48
Schwierige Situationen meistern.....	49
Selbsttest «Ergebnisorientierte Besprechungen»	56

Ergebnisorientierte Besprechungen

professionell und motivierend

Besprechungen sind ein wichtiger Bestandteil des beruflichen Alltages. Informationen werden ausgetauscht, Probleme besprochen, Entscheidungen getroffen. Doch welcher Besprechungsteilnehmer kennt das nicht? Eine Besprechung wurde einberufen – die Teilnehmer versammeln sich im Besprechungsraum. Kurz bevor es losgeht, stellt man fest, dass es z. B. weder eine Tagesordnung, noch einen Besprechungsleiter gibt. Auch gähnende Langeweile, endlose Diskussionen und das Gefühl, seine Zeit vergeudet zu haben, kennen viele. Dabei sind ineffiziente Besprechungen nicht nur Zeit- und Energieräuber – sie verursachen auch enorme Kosten.

Die Herausforderung für den Besprechungsleiter, gute Besprechungsergebnisse zu erzielen, hat immens zugenommen. Bei immer knapper werdender Zeit hat der Besprechungsleiter gleichzeitig mit der Interaktion zwischen den Teilnehmern, einer sinnvollen Strukturierung des Prozesses und der inhaltlichen Steuerung zu kämpfen! Darüber hinaus gibt es den «neutralen» Moderator nur noch selten, da dieser oft selbst inhaltlich beteiligt ist.

Dieses Dossier zeigt in übersichtlicher Form die wesentlichsten Aspekte auf, wie dieser Komplexität pro-aktiv begegnet werden kann: Indem Besprechungen effizient vorbereitet und gestaltet werden. Es wird aufgezeigt, wie die Zusammenarbeit der Teilnehmer gut funktioniert und diese mit dem Gefühl herausgehen, ihre Zeit sinnvoll eingesetzt zu haben. Die aufgezeigten Methoden sind alle in der Praxis erprobt und haben sich vielfach bewährt.

Das HRM-Dossier ist ein Konzentrat von Fachinformationen für Personal- und Ausbildungsfachleute. Jede Ausgabe behandelt ein ausgewähltes Thema ausführlich.

Das HRM-Dossier erscheint quartalsweise und ist bei SPEKTRAMedia beziehungsweise jobindex media ag im Abonnement mit dem HRM-Journal HR Today oder als (nachbestellbares) Einzelexemplar erhältlich inklusive den übrigen HRM-Dossiers.

*SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich, www.SPEKTRAMedia.ch
jobindex media ag, Carmenstrasse 28, 8032 Zürich, www.jobindex.ch*