

Besprechungen kurz und effektiv führen

VON DR. A. OLSCHIEWSKI-HATTENHAUER

Nicht nur Führungskräfte in Unternehmen oder Verwaltungen, sondern auch viele ihrer Mitarbeiter klagen über langwierige und ineffektive Besprechungen. Dabei bieten richtiggeführte Besprechungen nicht nur eine Reihe von Chancen zur Verbesserung der Arbeitsabläufe, sondern für jeden einzelnen Beteiligten auch die Gelegenheit zur Klärung persönlich wichtiger Anliegen.

Kaizen, die japanische Philosophie der ständigen Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten, die zu dem in den sechziger Jahren einsetzenden wirtschaftlichen Erfolg Japans geführt hat, lebt davon, dass alle an der Entstehung und am Vertrieb einer Ware oder Dienstleistung Beteiligten in einem ständigen Informationsaustausch und Gesprächsprozess bleiben. Sogar die Kunden versucht man in diese Abläufe einzubinden, um ihre Bedürfnisse erkennen und immer besser befriedigen zu können.

Als man das japanische Erfolgsmodell zu kopieren versuchte, übernahm man einzelne Ideen wie die Just-in-time-Fertigung (Kanban) und sorgte so dafür, dass beispielsweise einzelne Bauteile eines Autos jeweils zeitgerecht zum Einbau am Fertigungsband ankamen. So gelang es, Lagerkapazitäten abzubauen und das Lager für die Firma Kosten sparend auf die Straße zu verlegen. Abgesehen von den noch zu klärenden volkswirtschaftlichen Aspekten dieses Vorgehens liegt ein wesentlicher Mangel darin begründet, dass es sich hier ausschließlich um eine Maßnahme des Managements handelte, an der die Mitarbeiter kaum beteiligt waren. Unternehmen, die sich um moderne Formen der Qualitätssicherung bemühen, versuchen die Mitarbeiter aus allen Hierarchieebenen in einen Prozess der ständigen Verbesserung einzubeziehen. Sobald es z. B. im Opel-Werk in Eisenach für die Mitarbeiter selbstverständlich wurde, Probleme, Fragen, aber auch Ideen zu äußern, wurden Abläufe genauer untersucht und immer wieder verändert. Neben einem besseren Verständnis der Produktionsabläufe durch die Mitarbeiter kam es immer wieder zu Verbesserungsvorschlägen. Die Arbeitszufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen stieg, der Krankenstand konnte gesenkt werden.

Grundregeln für effektive Abläufe von Besprechungen

Wenn Sie folgende Grundregeln bei Ihren Besprechungen einführen, werden Sie in kurzer Zeit spürbare Veränderungen feststellen.

- Die Moderation sollte ein Mitglied des Teams übernehmen (siehe Kasten Seite 24)
- Bereits vor der Besprechung sollten konkrete Informationen über das Thema vorliegen. Diese sollten den Beteiligten rechtzeitig in schriftlicher Form zugeleitet werden, damit sie sich auf die Besprechung einstellen oder sich zu bestimmten Themen gezielt vorbereiten können. Diese Informationen sollten in Kurzform abgefasst und übersichtlich gehalten werden. Ein Ausdruck der Tagesordnung auf Papier hat sich meistens besser bewährt als eine Datei auf einem Laptop. Zu Konferenzen mitgebrachte Laptops lenken außerdem leicht vom Thema ab und schaffen Distanz unter den Teilnehmern.
- Alle Beteiligten erhalten vor der Konferenz noch die Gelegenheit, weitere Informationen und Gesprächspunkte zu ergänzen.
- Schon vor der Besprechung sollte ein Moderator aus dem Teilnehmerkreis bestimmt werden, der auch für die Vor- und Nachbereitung der betreffenden Sitzung zuständig sein sollte.
- Es empfiehlt sich, möglichst schon vorher ein konkretes Ziel für die Besprechung festzulegen.
- Wichtig ist der Austausch von Ideen, Meinungen und Lösungsvorschlägen zum Thema. Wenn Einstimmigkeit bezüglich der angesprochenen Themen deutlich wird, zögern Sie nicht, sofort konkrete Beschlüsse zu formulieren und zu verabschieden.
- Bei komplexeren Problemen sollten die Aussagen einzeln auf Kärtchen zusammengefasst werden. Achten Sie darauf, dass nur ein Stichwort oder maximal ein Satz auf jeder Karte steht. Die Kärtchen werden an einer Metaplatztafel, Magnettafel oder an Wand gesammelt.
- Der Moderator oder zwei weitere Teilnehmer gliedern anschließend die Kärtchen und fragen bei den Teilnehmern

Aufgaben des Moderators

bei der Vorbereitung:

- Themen sammeln bei allen Teammitgliedern
- Vorbereitungspapier daraus anfertigen
- Vorbereitungspapier allen Mitarbeitern rechtzeitig verteilen

während der Besprechung

- Redezeit begrenzen (max. ein bis zwei Minuten auch für Führungskräfte hat sich bewährt)
- zu konkreten Aussagen auffordern (Vorschläge, Ziele)
- dafür sorgen, dass alle Ideen gleichberechtigt behandelt werden (keine Rangordnung)
- Kernaussage auf Kärtchen schreiben lassen
- alle zur Meinungsäußerung auffordern
- Ergebnisse zusammenfassen

bei der Nachbereitung

- Abschlussprotokoll anfertigen (wer tut was mit wem bis wann, wer kontrolliert etc.)
- Protokoll allen Teilnehmern zuleiten

nach, ob die Aussagen/Thesen für alle stimmig gegliedert sind.

- Die Diskussion wird in dem Bemühen fortgesetzt, die vorliegenden Aussagen/Meinungen zu einer gemeinsamen Aussage bzw. Vorgehensweise zusammenzufassen, die das gesamte Team tragen kann.
- Wenn keine allgemeine Zustimmung erzielt wird, werden die verschiedenen Alternativen formuliert. Das Treffen wird dann entweder vertagt, oder es wird mittels Brainstorming versucht, Ideen zu finden, die die Gegensätze zusammenbringen.

Manche Teammitglieder sind dieses Arbeiten in Gruppen nicht gewohnt. Im Verlauf des Arbeitsprozesses in der Gruppe kommt es jedoch auch bei diesen Mitarbeitern zu selbstständig ablaufenden Entwicklungen, die sie befähigen, gerne und kompetent ihren Beitrag zu leisten. Mit Hilfe der hier genannten Grundregeln und Hinweise sollte einfach einige Male, eventuell auch mit einem Moderator von außen, eine Besprechung durchgeführt werden. Sobald allen Beteiligten das Vorgehen klar ist, kann es ohne Hilfe von Dritten ablaufen.

Die Teammitglieder sollen erleben, wie die in der Praxis, aber auch bei ihnen selbst anstehenden Probleme mit Hilfe der Besprechung im Team immer effektiver geklärt werden. Durch sorgfältige Vorbereitung und Nachbereitung, aber auch durch Konzentration auf die Sachaspekte des Problems sollen die kreativen Kräfte und Ideen des Teams geweckt und für den Alltag genutzt werden. Ein Vergeuden von Zeit und Energie der Teammitglieder durch uneffektive Besprechungen hätte einen Motivationsverlust zur Folge und muss deshalb unbedingt vermieden werden. Persönliche Probleme sollen als solche identifiziert und getrennt geklärt werden. Durch Einhalten der hier genannten Regeln kann es teilweise sogar gelingen, dass sich persönliche Probleme, die zwei Teammitglieder miteinander haben, dadurch lösen, dass sie lernen, auf der Sachebene gut zusammenzuarbeiten, und dass sie sich besser kennen und schätzen lernen.

Allgemeine Tipps für Besprechungen

Hier noch ein paar weitere allgemeine Voraussetzungen und Tipps für Besprechungen in Teams:

- Besprechungen sollen kurz sein (30 bis 45 Minuten).
- Besprechungen sollen regelmäßig (möglichst wöchentlich) stattfinden.
- Versuchen Sie die Dinge sprachlich auf den Punkt zu bringen. Konkrete Themen sind einfacher zu bearbeiten als Stimmungen und Gefühle.
- Begrenzung der Redezeit für jeden (auch Führungskräfte) auf z. B. eine Minute (max. zwei Minuten).
- Die Moderationsverantwortung sollte im gesamten Team von Besprechung zu Besprechung reihum wechseln.
- Bringen Sie Vorschläge ein, statt sich nur über Missstände zu beklagen.
- Seien Sie konstruktiv. Denken Sie sich auch in die anderen Gesprächsteilnehmer hinein. Helfen Sie ihnen mit Ideen oder Formulierungsvorschlägen!
- Ein Besprechungsraum außerhalb der Diensträume ist nur in Ausnahmefällen (völlig zerstrittenes Team) von Vorteil. (Hier soll in der Regel ein Moderator von außen hinzugenommen werden.)

- Alle Beteiligten sollten ihren Beitrag einbringen. Erforderlichenfalls sollte der Moderator auch bisher Unbeteiligte ins Gespräch einbeziehen indem er sie zur Meinungsäußerung auffordert.
- Medienunterstützung ist wünschenswert(Tafel, Flip-Chart, Pinwand, Magnettafel, Overhead-Projektor, oder auch leere Wand mit Packpapier zum Aufkleben von Kärtchen)
- Besprechungen mit Essen und Trinken sind angenehmer. Essen Sie aber erst nach Beendigung der Besprechung. Man kann sich sonst schlechter konzentrieren. Wenn nicht alle etwas essen, fühlen sich einige (zumindest unbewusst) gestört.
- Behalten Sie lieber die unerledigten Themen auf der Liste, um sie später zu bearbeiten, als alles mit Gewalt durchzupauken. Nach einigen Besprechungen gelingt es, immer besser und effektiver (schneller) zu arbeiten. Die Liste wird immer kürzer

Legen Sie Ihren Mitarbeitern diesen Artikel vor. Diskutieren Sie darüber, und versuchen Sie dann einfach einmal, mit diesen Regeln eine Besprechung durchzuführen. Anfangs sollte neben dem/der Moderatorin eine weitere Person auf die Einhaltung der Regeln achten.

Weitere Informationen: Dr. A.OlschewskiHattenhauer, V (0 62 21) 163524, E-Mail: Info@olschewski-hattenhauer.de, innovative Verwaltung