

Mitarbeiterbesprechungen vorbereiten, durchführen und auswerten

In jedem Unternehmen werden entweder sporadisch oder turnusmäßig Meetings durchgeführt mit den Zielsetzungen

- Information (Austausch von Informationen und Meinungen),
- Schlichtung / Koordination (Verschiedene Meinungen sollen geschlichtet und auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden),
- Problemlösung (Optimale Lösung von Problemen) oder
- Entscheidungsvorbereitung (Eine bestimmte Angelegenheit muß so oder so entschieden werden).

Generell sollen in diesen Zusammenkünften Informationen, Meinungen, Vorstellungen, Kenntnisse, Ansichten und Erfahrungen zusammengetragen und nach einem gemeinsamen Bearbeiten zu einem für das Unternehmen optimalen Ergebnis geführt werden.

Zu jeder Mitarbeiterbesprechung gehören:

1. **Besprechungsleiter** zur Eröffnung, Darlegung der Themen, Diskussionsleitung, Zusammenfassung der Ergebnisse.
2. **Teilnehmer** zur Diskussion der Themen.
3. **Geleitete Aussprache zu den vorgegebenen Themen**, damit alle Argumente sachlich und zeitlich geordnet vorgebracht werden können.
4. **Wille zu gemeinsamen Schlußfolgerungen** bei Besprechungsleiter und Teilnehmern.

Regelmäßig ist der Erfolg von Mitarbeiterbesprechungen von der Kompetenz des Besprechungsleiters abhängig. Seine Fähigkeiten sind gefragt, Zusammenkünfte gut vorzubereiten, durchzuführen und auszuwerten, ihnen zum Leben zu verhelfen und ihre Arbeit effektiv zu machen. Goethe erkannte:

"Wie fruchtbar ist der kleinste Kreis, wenn man ihn wohl zu pflegen weiß."

Da es ideale Diskussionsgruppen, in denen sich alle strikt an die Spielregeln halten, nicht gibt, wird ein "ehrlicher Makler" oder Moderator (lat. moderare = mäßigen) benötigt. Ohne einen Besprechungsleiter wäre die Gefahr einer ergebnislosen / ergebnisschwachen Catch-as-catch-can-Veranstaltung zu groß.

Häufig wird der Vorgesetzte Mitarbeiterbesprechungen leiten. Angesichts seiner mit der hierarchischen Stellung verbundenen Machtbefugnisse kann die Gefahr nicht ausgeschlossen werden, daß es leicht zu einer Lehr- / Leerstunde für die Mitarbeiter kommt: Der Vorgesetzte genießt seine Stellung, hält lange Monologe und betrachtet die Mitarbeiter als seinen Hofstaat, der zur Entgegennahme seines Imponiergehabes anwesend ist. Demzufolge sind die Mitarbeiter relativ inaktiv und halten sich bei der Aufgabenbewältigung bewußt zurück.

Um dies zu vermeiden, muß von Vorgesetzten, die gleichzeitig als Besprechungsleiter agieren, ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft gefordert werden. Sachliche und persönliche Unvoreingenommenheit sind vonnöten sowie Zurückhaltung in der eigenen Meinung. Wie oft ließ sich schon beobachten, daß frühzeitig geäußerte Auffassungen des Vorgesetzten von Mitarbeitern meinungsbildend aufgenommen wurden, so daß bei eigenen Beiträgen Zurückhaltung geübt und dafür dem Vorgesetzten nach dem Mund geredet wurde. Auch darf kein offenes Wort übel genommen werden. Der Vorgesetzte sollte sich immer als "primus inter pares" (Erster unter Gleichen) verstehen, der gleichzeitig als Katalysator für eine fruchtbringende Zusammenarbeit fungiert.

Mitarbeiterbesprechungen stehen unter einem guten Stern, wenn der Besprechungsleiter die vorbeschriebene Rolle übernimmt und zudem über das erforderliche Besprechungsknowhow verfügt. Dann verstummen Kommentare, die nach manchen Meetings von den Teilnehmern zu hören sind:

- "Die Besprechung kam mir länger vor als der letzte Winter",
- "Schade um die kostbare Zeit, die ich besser für wichtige Aufgaben an meinem Arbeitsplatz zugebracht hätte",
- "Chefs Märchenstunde",
- "Viel Wind um nichts",
- "Es ging wieder einmal aus wie das Hornberger Schießen",
- "Unsere Besprechungen sind ein Meinungs-austausch: Der Chef geht mit seiner Meinung rein und wir kommen mit seiner Meinung raus",
- "Wieder einmal ein allgemeines Palaver, das nichts gebracht hat",
- "Außer Spesen nichts gewesen".

Vermutlich bringen die meisten Mitarbeiterbesprechungen im Verhältnis zu der aufgewendeten Zeit akzeptable Ergebnisse, so daß die aufgeführten ironischen Bemerkungen unzutreffend sind. Dennoch machen immer wieder kritische Äußerungen die Runde, es gäbe kaum eine Tätigkeit, bei der so viel Zeit von so vielen Leuten gleichzeitig verschwendet wird.

Einerlei, ob Ihre Mitarbeiterbesprechungen bisher zufriedenstellend verlaufen (auch in diesem Fall sollten Sie weiterlesen, denn das Bessere ist der Feind des Guten!) oder nicht, sollen die folgenden Ausführungen helfen, diese Besprechungen

effektiver zu machen, damit den häufig erhobenen Vorwürfen Ergebnislosigkeit, Langeweile und Zeitverlust die Basis entzogen wird.

In vielen Betrieben hat sich ein der Tradition folgender "Jour fixe" (böse Zungen bezeichnen diese Zusammenkünfte als "Plauderstündchen") montags um 14 Uhr oder freitags um 10 Uhr - etabliert, der eine weitverbreitete Zeitfalle darstellt. Obwohl flächendeckend ernsthafte Bemühungen zur Reduzierung von Kosten und zur Verbesserung der Arbeitsabläufe an der Tagesordnung sind, wird in Besprechungen, die oft einem Kaffeekränzchen gleichen, weiter drauflos gewurstelt. Um ineffektive Besprechungen zu vermeiden, prüfen Sie vor der Durchführung von Mitarbeiterbesprechungen zunächst, ob hierfür im Hinblick auf die zeitlichen und finanziellen Ressourcen eine Notwendigkeit zu erkennen ist. Die meisten Vorgesetzten haben nur nebulöse Vorstellungen von den Personalkosten einer einzigen Besprechung. Würden Sie nach der Formel

$$\begin{aligned} \text{Besprechungsdauer} \times \text{Teilnehmer} &= \text{Zeitaufwand,} \\ \text{Zeitaufwand} \times \text{anteilige Gehälter} &= \text{Personalkosten.} \end{aligned}$$

die Personalkosten berechnen, wären sie beim Anberaumen von Mitarbeiterbesprechungen vermutlich zurückhaltender. Sie gehen weder mit den Kosten noch mit Ihrer Zeit und der Zeit Ihrer Mitmenschen verschwenderisch um! Zeit ist ein wertvolles Gut, das unwiderruflich und kontinuierlich verrinnt!

Nach dieser Prüfung werden Mitarbeiterbesprechungen sicherlich nicht mehr vorschnell einberufen, und das Management by IbM (= Immer bei Meetings) wird sehr viel restriktiver praktiziert.

Sind Sie zu dem Schluß gekommen, daß die vorgesehene Zusammenkunft ihr Geld und ihre Zeit wert sein wird, beginnen Sie mit einer gründlichen Vorbereitung. Sie wissen:

Gute Vorbereitung ist bereits der halbe Erfolg!

Eine gute Vorbereitung, bei der Sie nichts dem Zufall überlassen, umfaßt nachstehende Punkte:

a) Themen formulieren und gliedern

Die zu behandelnden Themen sind für jeden Teilnehmer verständlich zu formulieren. Da Einzelprobleme leichter als umfassende Themen zu lösen sind, sollten allgemeine Obertitel und konkretisierende Untertitel festgelegt werden. Hierdurch wird der Besprechungsablauf straffer, die Diskussion gründlicher und die Teilnehmer konstatieren schneller Ergebnisse, so daß sie für den Fortgang der Besprechung besser motiviert sind.

Um die Teilnehmer frühzeitig zu aktivieren, sollte die Frageform gewählt (Mitdenkreize werden erzeugt), Verben verwendet (Dynamik und Aktivität werden ausgedrückt) und in der Wir-Projektion (ein Solidarisierungseffekt wird bewirkt) wie in folgendem Beispiel formuliert werden:

- (Obertitel:) Wie können wir den Tag der offenen Tür erfolgreich gestalten?
 (Untertitel:) a) Mit welchen Programmpunkten können wir die Attraktivität der Veranstaltung steigern?
 b) Wie können wir eine besonders werbewirksame Öffentlichkeitsarbeit betreiben?
 c) Welche vorbereitenden Arbeiten sollen den Abteilungen übertragen werden?

b) Stoff zu den Besprechungspunkten sammeln

Als Besprechungsleiter werden Sie zu den Besprechungsthemen das "Basismaterial" studieren und rechtzeitig zusätzliche Informationen zusammenstellen und Sachverhalte gegebenenfalls visualisieren.

c) Dauer, Beginn und Ende festlegen

Beweisen Sie Fingerspitzengefühl, in dem Sie weder durch eine enge Zeitplanung die Teilnehmer unter Druck setzen, noch durch zu großzügige Zeitdisposition wertvolle Zeit verschwenden. Je mehr Erfahrung Sie mit der Durchführung von Besprechungen haben, umso besser finden Sie den goldenen Mittelweg. Normalerweise sollte eine Mitarbeiterbesprechung höchstens eineinhalb bis zwei Stunden dauern. Längere Besprechungen sind im Regelfall zäh und unproduktiv. Bei Ihrer Planung geben Sie lieber ein wenig Zeit zu, so daß die Besprechung notfalls früher als vorgesehen beendet werden kann. Es gibt keinen Teilnehmer, der für die "geschenkte Zeit" nicht dankbar wäre.

Starten Sie das Meeting frühestens eine Stunde nach Arbeitsbeginn, damit auch die langsam "auf Touren" kommenden Mitarbeiter voll bei der Sache sind. Nur schwache Besprechungsleiter werden kurz vor Arbeitsschluß oder der Mittagspause beginnen mit dem Hintergedanken, daß dann die meisten Teilnehmer wenig zum Widerspruch neigen und nahezu alles kommentarlos über sich ergehen lassen, sofern nur bald Schluß gemacht wird.

d) Pausen einplanen

Planen Sie bei längeren Dienstbesprechungen Pausen ein. Als Faustregel gilt: Nach etwa 60 Minuten 10 Minuten Pause. Sehen Sie keine Pausen vor, kochen Ihre Teilnehmer auf "Sparflamme" und genehmigen sich immer wieder kurze inoffizielle Pausen durch Abschalten und Tagträumereien.

e) Anzahl der Teilnehmer festlegen

Für einen intensiven und fruchtbaren Gedanken- und Meinungs austausch sollten Sie fünf bis neun Teilnehmer vorsehen (Ausnahme: Sollen in einer Besprechung die Teilnehmer lediglich informiert werden, ist eine beliebige Teilnehmerzahl denkbar). Einerseits ist das Spektrum der Meinungen schon recht groß, andererseits neigen erst größere Gruppen dazu, sich in Untergruppen aufzuspalten. Ist nämlich die Teilnehmerzahl zu groß, kommen Mitarbeiter nicht mehr in angemessener Zeit zu Wort, ziehen sich zurück, geben ihre Meinung "hinter vorgehaltener Hand" ihren Nachbarn zur Kenntnis und fühlen sich für das Gesamtgeschehen weniger verantwortlich.

f) Teilnehmer auswählen

Bei der Auswahl der Teilnehmer sollten Vertreter unterschiedlicher Meinungen zu einem Thema anwesend sein, die über das erforderliche Sachwissen oder begründbare Meinungen verfügen. So wird eher gewährleistet, daß von verschiedenen Seiten an ein Problem herangegangen wird. Ein klassischer Fehler besteht darin, daß zumeist unbewußt, manchmal aber auch wohlüberlegt nur Mitarbeiter zugezogen werden, die dem Vorgesetzten von der Persönlichkeitsstruktur ähnlich sind. Hierdurch werden allerdings Stärken und Schwächen des Vorgesetzten potenziert.

Manche Vorgesetzte ordnen eine "Truppenparade" an und achten auf das Erscheinen aller Mitarbeiter - auch jener, die bei keinem Thema angesprochen sind. Verwundert uns, daß diese Mitarbeiter häufig desinteressiert als "Dekoration" fungieren ?

An Ihren Besprechungen nehmen nur solche Mitarbeiter teil, die dem Besprechungsziel nützen oder deren Nichtteilnahme dem Ergebnis schaden würde.

g) Besprechungsraum bestimmen

Vorgesetzten ist abzuraten, ihre "Getreuen" in ihrem Chefbüro um sich zu scharen. Die räumliche Enge und die unterschiedliche Sitzverteilung (der Vorgesetzte "thront" hinter seinem Schreibtisch, während sich die Mitarbeiter auf zum Teil mitgebrachten Stühlen ehrfurchtsvoll im Halbkreis um den Schreibtisch drapieren), verhindert oft ein störungsfreies Diskutieren. Besser ist ein besonderer möglichst ruhiger und störungsfreier (ohne Telefonanschluß!) Besprechungsraum.

h) Teilnehmer rechtzeitig einladen

Manche Mitarbeiterbesprechungen werden alarmartig einberufen. Dann eilen Mitarbeiter dem Besprechungsraum zu, unterwegs noch rasch schnell gegriffene Unterlagen durchsehend. Bei dieser Vorgehensweise muß mit schwerwiegenden negativen Folgen gerechnet werden: Neben unnötigen Fragen und verschwommenen Antworten kommt es zu Mißverständnissen, zu Zeitverlust und zu Fehlentscheidungen. Mitarbeiter nehmen im Besprechungsraum Platz und fragen berechtigterweise: "Um was geht es denn überhaupt ?"

Ein ideales Instrument zur Einstimmung der Teilnehmer ist eine Einladung mit

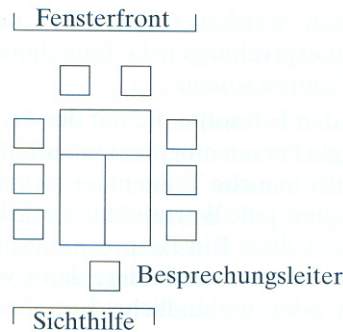
- Angabe der zu behandelnden Themen (die einzelnen Punkte sollten so konkret bezeichnet werden, daß die Teilnehmer auch tatsächlich in der Lage sind, sich entsprechend vorzubereiten und die notwendigen Vorüberlegungen anzustellen),
- Hinweis auf mitzubringende Unterlagen,
- Aufforderung zu bestimmten sachlichen Vorbereitungen und

-- Angabe der Teilnehmer, die einzelne Themen in Form eines Kurzvortrages präsentieren.

i) Günstige Tisch- und Sitzordnung vorsehen

Weil nur selten ein runder und von der Größe her variabler Tisch zur Verfügung steht, werden Sie überlegen, wie Tische und Stühle besprechungsfördernd angeordnet werden sollen.

Am besten ist es, Sie sehen folgende Tisch- und Sitzordnung vor.



Das gebildete Rechteck ist weder zu schmal noch zu breit, die Teilnehmer werden von dem einfallenden Licht nicht geblendet und die visuellen Hilfsmittel (z.B. Tafel, Whiteboard, Flip-Chart, Tageslichtprojektor) befinden sich in der Nähe des Besprechungsleiters.

Achten Sie darauf, daß zu eng aneinandergereihte Stühle (Sardinenbüchsenordnung!) Platzängste erzeugen können, die Aggressionen bewirken ("eng macht böse") oder Unlustgefühle aufkommen lassen. Der Abstand zwischen den Teilnehmern sollte 80 bis 100 cm betragen, keinesfalls mehr als 150 cm.

j) Visualisierungsmöglichkeiten frühzeitig bedenken

Nachdem bereits Johann Gottfried Herder erkannte

"Um sich begreiflich zu machen, muß man zum Auge reden",

erhärtete sich in vielen Untersuchungen die Gewißheit, daß im Verhältnis zur akustischen Wahrnehmung die optische Aufnahme von Informationen von größerer Bedeutung ist. So nimmt der Mensch Informationen aus der Umwelt über den Sehsinn durchschnittlich zu 83 Prozent, über den Hörsinn nur zu 11 Prozent wahr!

Prüfen Sie also schon im Vorfeld Ihrer Besprechung, ob sich durch den Einsatz visueller Mittel Anschaulichkeit, Gedächtnishaftung und Abwechslung verstärken lassen.

Zunächst ist die uns aus der Schulzeit vertraute gute alte **Wandtafel** zu nennen. Auch ist an den Einsatz von **Flip-Charts, Dias, Tonbildschauen, Filmen und Videoaufnahmen** zu denken. Als nahezu überall bereitstehendes Hilfsmittel für die Präsentation von Gedanken, Skizzen, Diagrammen, Zahlen und Bildern hat sich der

Tageslichtprojektor bewährt. Die mannigfachen Vorteile dieses Hilfsmittels sollten Sie aus nachstehenden Gründen nutzen:

- Während Sie auf eine Folie schreiben oder zeigen, behalten Sie die Anwesenden im Auge.
- Beim Tageslichtprojektor bestimmen Sie, wann dieser "Kommunikationsdiener" für Sie tätig wird, welche Folien gezeigt werden und ob eventuell Folien aufgrund des bisherigen Besprechungsverlaufs entfallen können.
- Der Besprechungsraum braucht nicht verdunkelt zu werden.
- Darstellungen lassen sich auf dem PC entwerfen und anschließend auf Spezialfolien ausdrucken bzw. können von Papier auf Folie und umgekehrt kopiert werden.
- Sie können Folien in Ruhe vorbereiten, während bei Tafelarbeit und Flip-Chart das Anschreiben sofort "sitzen" muß.
- Eine vorbereitete Folie muß nicht sofort in vollem Umfang gezeigt werden. Zur schrittweisen Entwicklung Ihrer Gedanken überdecken Sie zunächst die aufgelegte Folie mit einem undurchsichtigen Papier und schieben dieses Punkt für Punkt nach unten.
- Die Konzentration der Anwesenden verstärken Sie auch, wenn Sie mehrere mit Teilinformationen versehenen Folien schrittweise übereinanderlegen, bis schließlich ein Gesamtbild entsteht (Overlay-Technik).

Vorstehende Empfehlungen beachten Sie auch dann, wenn Sie mittels Notebook und Beamer Informationen vermitteln wollen.

Um die vielen Vorteile nicht unbeabsichtigt einzubüßen, sollten Sie sich an einige Empfehlungen halten:

- Das Wesentliche soll möglichst auf einen Blick erkennbar sein. Kurze Texte können durch passende Illustrationen ergänzt werden.
- Ihre Darstellungen müssen optisch ansprechen. Grafische Darstellungen (Säulen, Würfel, Kurven, Kreise) sind günstiger als die besten Texte. Der Mensch erfaßt derartige Darstellungen schneller und dauerhafter als Textinformationen.
- Überladen Sie eine Folie nicht mit zu vielen und verwirrenden Informationen. Sind Folien mit Text versehen, verleiten sie zum Ablesen.
- Texte gliedern Sie mit kurzen Leitsätzen oder Stichworten.
- Beschriftungen müssen gut lesbar und für jeden Anwesenden ausreichend groß sein.
- Legen Sie die Folie auf den ausgestellten Projektor und zeigen Sie sie erst in dem Moment, wenn die Information benötigt wird. Dadurch wird die Aufmerksamkeit der Teilnehmer nicht von Ihren mündlichen Aussagen abgelenkt.
- Der Tageslichtprojektor ist kein Scheinwerfer oder Dauerbrenner. Schalten Sie ihn aus, wenn die dargestellte Information nicht mehr benötigt wird.
- Stehen Sie nicht selbst im Bild, sondern bauen Sie sich neben dem Projektor auf.
- Wollen Sie auf eine Information zeigen, wenden Sie sich nicht der Wand zu, sondern zeigen Sie mit einem spitzen Bleistift auf die Information. Solange Sie über diesen Punkt sprechen, lassen Sie den Bleistift liegen, womit Sie eine nachhaltige Wirkung erzielen.

- Mit Hilfe von Folien übermitteln Sie nur die Informationen, die empfangen werden sollen und nur dann, wenn der passende Zeitpunkt gekommen ist und nur so lange, wie notwendig ist, das Wichtige zu erkennen.
- Die Breite eines projizierten Bildes sollte im Verhältnis 1 : 6 zum Abstand des am weitesten entfernt sitzenden Besprechungsteilnehmers stehen. Wenn das gezeigte Bild an der Wand 1,5 Meter breit ist, darf der entfernteste Teilnehmer nicht mehr als 9 Meter entfernt sitzen, um die Informationen - vor allem aber den Text - noch aufnehmen zu können.

k) Protokollführung klären

Ihre Besprechung soll keine Veranstaltung sein, "in die viele hineingehen und wenig herauskommt", sondern ein Zusammentreffen, bei dem gute Arbeit geleistet wird. Die Ergebnisse sollten prinzipiell schriftlich festgehalten werden. Überlegen Sie, ob hierfür eine Schreibkraft benötigt wird, die Ergebnisse sogleich auf Band gesprochen werden sollen oder bei turnusmäßigen Besprechungen die Teilnehmer umschichtig Protokoll führen sollen.

Auf jeden Fall sollte die mit der Protokollführung beauftragte Person möglichst unauffällig agieren, weil andernfalls manche Teilnehmer sich aus der Furcht zurückhalten, jede Wortmeldung würde der Nachwelt erhalten bleiben. Ein Besprechungsprotokoll empfiehlt sich dringend, insbesondere dann, wenn Aufgaben delegiert oder verbindliche Entscheidungen getroffen wurden.

Nach diesen intensiven Vorbereitungsarbeiten, die Sie auch an Mitarbeiter delegieren können, steht dem Beginn Ihrer Mitarbeiterbesprechung nichts mehr im Wege.

a) Mitarbeiterbesprechung eröffnen

Sie eröffnen pünktlich. Soll das Treffen nach der Einladung um 10.00 Uhr beginnen, eröffnen Sie das Meeting weder um 9.59 Uhr noch um 10.01 Uhr, sondern genau um 10.00 Uhr.

Wer einmal beginnt auf Nachzügler zu warten, wartet immer! Zuspätkommer erleiden nicht nur den Schaden, Informationen versäumt zu haben, sondern erfahren auch die Mißbilligung der anderen Teilnehmer.

Nach dem Begrüßen der Anwesenden bemühen Sie sich um ein angenehmes Besprechungsklima. Weil ein gemeinsames Lachen oder Lächeln eine befreiende Wirkung ausübt, eventuell vorhandene Unsicherheit vermindert und letztlich die Anwesenden miteinander verbindet, überlegen Sie rechtzeitig, mit welchen auflockernden Bemerkungen Sie eine freundliche Atmosphäre erzeugen. Ihre Eröffnung soll beflügeln und motivieren, keinesfalls aber eine miese Stimmung aufkommen lassen.

Sie nennen die vorgesehenen Themen der Besprechung und stellen im Sinne einer Verstärkung der Motivation die Wichtigkeit der Themen für die Firma und die Teilnehmer heraus. Ferner geben Sie den voraussichtlichen Zeitbedarf für die Besprechung an und halten sich auch an diese Zeitvorstellung, um resignierende

Bemerkungen wie: "Auch heute hat er wieder einmal - wie stets - nicht pünktlich Schluß gemacht." zu vermeiden

Weisen Sie besonders darauf hin, daß sich Teilnehmer nicht scheuen sollten, sie belastende Störungen zur Sprache zu bringen. Werden Störungen nicht ans Tageslicht gebracht, rumoren sie in dem Mitarbeiter, stören seine Konzentration auf die Besprechungspunkte und halten ihn von einer effektiven Mitarbeit ab.

Indem Sie mit dieser Einleitung eine positive Atmosphäre erzeugen, stellen Sie die Weichen in Richtung Besprechungserfolg. Auch hier gilt der Grundsatz:

Wie man startet, so liegt man im Rennen!

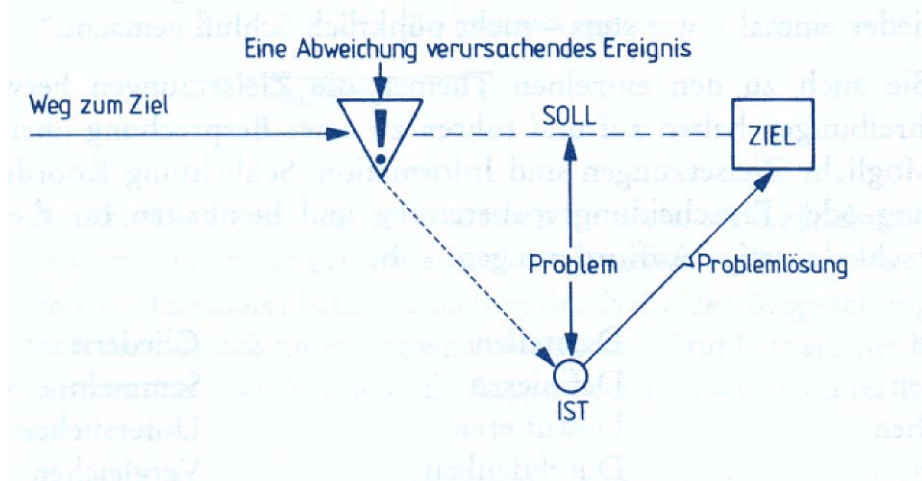
b) Probleme systematisch lösen

Häufig sollen in einer Mitarbeiterbesprechung Lösungsmöglichkeiten für ein Problem erarbeitet werden. Diese Zielsetzung erfordert das Bündeln der Ressourcen der Mitarbeiter nach dem Motto:

Keiner weiß so viel wie wir alle zusammen !

Überlegen wir zunächst: Was ist ein Problem ? Hierzu einige Definitionen:

- Ein Problem liegt dann vor, wenn etwas nicht so ist, wie es sein sollte.
- Ein Problem ist die Abweichung vom Soll-Zustand, die mit bisher angewandten Maßnahmen nicht korrigiert werden kann.
- Unter einem Problem verstehen wir eine Frage, die wegen der ihr innewohnenden Schwierigkeit nicht ohne weiteres beantwortet werden kann, weil Lösungsvarianten denkbar sind oder Richtlinien nur mangelhaft oder gar nicht vorhanden sind.
- Ein Problem ist immer dann gegeben, wenn das Individuum ein bestimmtes Ziel erreichen will, jedoch nicht weiß, wie es zu diesem Ziel gelangen kann, also nicht auf wohlbekannt, spezifische Verfahren, Techniken oder Operationen zurückzugreifen vermag.



Tritt ein Problem auf, wird oft sogleich nach Schuldigen gefahndet und weniger nach Lösungen gesucht. Auch reagieren Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht immer systematisch. Häufig werden intuitive und ungeordnete Aktivitäten entwickelt, die bisweilen im Nachhinein bedauert werden. Betreiben wir das Problemlösen aber in mehreren idealtypischen Phasen, erfüllen wir eine Forderung des spanischen Moralisten Gracian:

"Man muß das Denken nicht aufschieben, bis man im Sumpfe bis zum Halse steckt, es muß zum voraus geschehen".

Problemlösung Stufe 1: Problemdefinition und Zielformulierung

Ein großes Problem der Kommunikation besteht darin, daß eine Aussage von verschiedenen Personen unterschiedlich aufgefaßt werden kann. Zur Problemlösung ist es aber wichtig, das Problem genau zu definieren, damit jeder weiß, worum es geht. Bei Versuchen, in denen der Gruppenleiter beliebig oft in dieser Phase unterbrochen werden durfte und nachgefragt werden konnte, traten verblüffende Ergebnisse zutage: Jeder Teilnehmer fragte ausgiebig, so daß die vorgesehene Zeit für die Problemvorgabe erheblich überschritten wurde. Der zeitliche Mehraufwand wurde aber anschließend während einer strafferen Diskussion schnell durch bessere Ergebnisse kompensiert.

Uns stehen in dieser Phase mehrere Vorgehensweisen zur Verfügung:

- a) Schriftliche Vorausinformation (der Einladung wird beispielsweise der Auszug aus einem die Situation erhellenden Gutachten oder Prüfungsbericht beigelegt),
- b) mündliche Erläuterung durch den Besprechungsleiter,
- c) mündliche Erläuterung durch einen eigens eingeladenen Fachmann,
- d) Darstellung alternativer Standpunkte durch mehrere Referenten.

Problemlösung Stufe 2: Problemanalyse

In dieser Phase bemühen sich alle Teilnehmer, mögliche Ursachen für das Problem aufzufinden und die wahrscheinliche Ursache zu entdecken. Bei den Überlegungen nach möglichen Ursachen kann die Beantwortung der Fragen

Was ist vorgefallen ?
 Wo passierte es ?
 Wann ereignete es sich ?
 Welches Ausmaß liegt vor ?

hilfreich sein.

Problemlösung Stufe 3: **Sammelphase**

Lassen Sie uns einen Blick in eine Problemlösungsgruppe werfen, wie sie immer wieder anzutreffen ist. Ein Teilnehmer äußert eine neue und ungewöhnliche Idee, die bislang nicht ausprobiert wurde. Was geschieht ? Erweitern die übrigen Teilnehmer den Vorschlag, stärken sie ihn und merzen sie mögliche Schwachstellen aus? Oder fallen Sie mit Einwänden über den Gedanken her und schlagen ihn kurz und klein? Leider bestätigt sich zumeist die letzte Annahme: Die Idee wird von den übrigen Teilnehmern "gekillt" mit Phrasen wie

- So haben wir das noch nie gemacht
 - Und das glauben Sie wirklich?
 - Geht doch überhaupt nicht!
 - Haben wir schon alles versucht
 - Grundsätzlich haben Sie ja recht, aber ...
 - Technisch ist das nicht machbar
 - Wenn sich das machen ließe, wäre schon früher jemand darauf gekommen
 - Das geht uns nichts an
 - Weshalb denn so eilig?
 - Schon wieder Sie mit Ihren eigenwilligen Vorschlägen
 - Das wächst uns nur über den Kopf
 - Die werden denken, daß wir die Bodenhaftung verloren haben
 - Das kann doch nicht ernst gemeint sein
 - Das muß man völlig anders sehen
 - Das können Sie heute niemandem mehr erzählen
- usw. usw. usw.

Womit kann dieses kreativitätshemmende Verhalten begründet werden?

Vermutlich kommt hier eine Mischung aus hierarchischem Denken, stereotypem Fachdenken, fehlender Risikofreude und mangelndem Selbstbewußtsein zum Vorschein.

Nachdem der erste Versuch "vom Tisch ist", wird vielleicht ein zweiter Lösungsansatz aus der Runde genannt. Dieser erleidet das gleiche Schicksal wie der erste Beitrag: Auch er wird gnadenlos zerhackt. Dem dritten Vorschlag geht es nicht besser. Die Produzenten der Vorschläge, die arger Kritik ausgesetzt sind, rüsten auf und produzieren ihrerseits Vergeltungswaffen. Den Revanchegelesten ("Kritisierst Du meinen Vorschlag, kritisiere ich Deinen") wird freier Lauf gelassen. Schließlich einigt man sich auf eine Routinelösung. Diese hat scheinbar schon oft ihre Wirksamkeit bewiesen. Bei ihr ist allerdings nicht auszuschließen, daß ein Denken in eingefahrenen Gleisen Nachteile nicht erkennbar macht, so daß letztlich keine optimale Problemlösung herauskommt.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma weist der Grundsatz des "deferred judgement" (= hinausgeschobene Beurteilung). In unserer dritten Problemlösungsphase sollten möglichst viele Lösungsalternativen gesammelt werden. Besonders bei komplexen und neuartigen Problemen sind so viele Lösungsansätze wie nur möglich aufzulisten. Um nicht schon frühzeitig Ideen "zum Abschluß freizugeben", müssen alle Teilnehmer die Möglichkeit erhalten, ihre Auffassung ohne sogleich folgende kritische Würdigung durch die übrigen Teilnehmer vorzutragen.

Der Besprechungsleiter wird also strikt darauf achten, daß zunächst nur Lösungsvorschläge gesammelt werden, ohne daß sogleich an ihnen Kritik geübt wird.

Am Rande sei hier auf die gut einsetzbaren Techniken Brainstorming, Brainwriting (auch Methode 635 mit Abwandlungen) und Kärtchenabfrage verwiesen.

Problemlösungsstufe 4: Bewertungsphase

Die in der Sammelphase zusammengetragenen Vorschläge müssen ergänzt, geordnet und anschließend bewertet werden mit dem Ziel, die beste realisierbare Lösung zu finden. Jetzt ist Zeit und Raum für die Aussprache, für die Diskussion der Teilnehmer. Erfahrungsgemäß beansprucht diese Phase viel Zeit. Um diese Problemlösungsstufe nicht ausufern zu lassen, können Sie mehrere Hilfsmittel einsetzen:

- a) Untersuchung der Vorschläge auf ihre Realisierbarkeit. Hier fragen Sie:
Ist der Vorschlag praktikabel, annehmbar, machbar in
- | | | |
|----------|------------------|--|
| E | = economical | = ökonomischer, wirtschaftlicher |
| T | = technical | = technischer |
| H | = human | = menschlicher, psychologischer |
| O | = organizational | = organisatorischer |
| S | = social | = sozialer, gesellschaftspolitischer
Hinsicht ? |
- b) Denken Sie daran, bei der Bewertung der einzelnen Vorschläge die Dringlichkeit festzulegen. Wir stellen uns hierfür den Fragen:
Muß der Vorschlag realisiert werden ?
Soll der Vorschlag realisiert werden ?
Kann der Vorschlag realisiert werden ?
Darf der Vorschlag realisiert werden ?
Diese Fragen stellen eine Gewichtung dar: Muß ein Vorschlag nach Auffassung der Beteiligten realisiert werden, ist es völlig klar, daß dieser Vorschlag nicht als untauglich ausgesondert werden darf. Sind jedoch die Teilnehmer der Meinung, daß der Vorschlag zwar realisiert werden kann, aber nicht unbedingt notwendig ist, dann können wir ihn auch aussortieren oder ihn für spätere Maßnahmen vorsehen.

Zu a) und b):

Es kann nicht schaden, wenn vor Beginn des Problemlösungsprozesses bereits fünf Auswertungsbögen vorbereitet werden, in die jeder Vorschlag nach überwiegendem Votum der Teilnehmer einzutragen ist:

- c) Soll ein einzelner Vorschlag "seziert" werden, ist die **Plus-Minus-Methode** hilfreich. Auf ein gefaltetes Blatt Papier wird auf die eine Seite geschrieben, was für einen Vorschlag spricht, auf die andere, was dagegen spricht.

d) Aufstellen einer **Entscheidungsmatrix**

Entscheidungs- kriterien \ Handlungsmöglichkeiten	a)	b) x 2	c)	d) x 3	e)
Vorschlag 1					
Vorschlag 2					
Vorschlag 3					

Es liegt auf der Hand, daß die beschriebenen Bewertungsmethoden auch zur Verringerung des Entscheidungsrisikos beitragen. Schließlich muß entschieden werden - eine Problemlösungssitzung ohne Ergebnis spricht nicht für Sie! Nach Charles de Gaulle ist es besser, unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als ständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird.

Sind in der Bewertungsphase die besten realisierbaren Lösungsansätze ermittelt worden, wären von Ihnen noch vier Kontrollfragen positiv zu beantworten:

1. Werden die Ergebnisse von allen Teilnehmern getragen?
2. Können sich auch Minoritäten mit den Ergebnissen identifizieren?
3. Entsprechen die Ergebnisse den in der Problemlösungsstufe 1 formulierten Zielen?
4. Ist das Problem gelöst?

Es kann nicht oft genug darauf hingewiesen werden, daß die unterschiedlichen Zielsetzungen von Sammel- und Bewertungsphase stets berücksichtigt werden müssen, soll Ihre Problemlösung gute Ergebnisse erzielen.

Problemlösungsstufe 5: Realisierungsphase

An die Wichtigkeit der Protokollierung von Besprechungsergebnissen ist hier zu erinnern. Untersuchungen zeigten, daß Besprechungsteilnehmer von 20 Punkten, die in einem zweistündigen Treffen erörtert wurden, am nächsten Tag nur noch 7 bis 10 im Gedächtnis hatten. Sehr interessante Aufschlüsse lieferte ein von zwei britischen Psychologen durchgeführtes Experiment. Hier lag zwischen der Aufzeichnung eines Diskussionsverlaufs und einer Befragung der Teilnehmer ein Zeitraum von zwei Wochen. Die Diskussionsteilnehmer sollten aufschreiben, was sie noch vom Diskussionsverlauf und -inhalt im Gedächtnis hatten. Die Resultate waren niederschmetternd:

- Im Durchschnitt erinnerten sich die Befragten nur an 8,4 % der behandelten Diskussionspunkte.
- Von den Diskussionsbeiträgen, an die sie sich noch erinnern konnten, wurden 42 % ungenau rekapituliert.
- Einige der Aussagen, von denen die Teilnehmer zu berichten wußten, waren in der Diskussion nur angedeutet worden.

Sie werden künftig kaum mehr auf Protokolle verzichten wollen, wenn Sie sich die verschiedenen Zweckbestimmungen vor Augen führen:

- Informationsmittel:** Es ist nicht immer möglich und zweckmäßig, alle Mitarbeiter an einer Besprechung zu beteiligen. Oft genügt es, sie nachher über Beschlüsse und vielleicht auch über wesentliche Gedankengänge ins Bild zu setzen. Das Protokoll muß also so klar sein, daß auch Personen zweifelsfrei den Sinn verstehen, selbst wenn sie nicht an der Besprechung teilgenommen haben.
- Auftragssammlung:** Das Protokoll gibt eindeutig Auskunft, was von wem bis wann erledigt werden muß.
- Kontrollhilfe:** Der Vorgesetzte kann prüfen, welche Aufträge von den Mitarbeitern erledigt werden sollen. Das Protokoll dient dem Mitarbeiter zur Selbstkontrolle.
- Arbeitsunterlage:** Die Mitarbeiter, die zu einem Tun aufgefordert sind, benutzen das Protokoll als Arbeitsunterlage. Sie entnehmen ihm nicht nur den Auftrag, sondern auch wesentliche Absichten und Gedankengänge.
- Beleg:** In später strittigen Situationen wird das Protokoll als Beleg benötigt.
- Nachschlagewerk:** Im Laufe der Zeit ergibt sich ein interessantes Kompendium, welches das Geschehen in der Arbeitsgruppe dokumentiert und gewisse Entwicklungen widerspiegelt bzw. nachvollziehbar macht.

Im betrieblichen Alltag genügt ein Ergebnisprotokoll, das **wahr, knapp und klar** sein soll. Es soll Aussagen zu den Punkten

Z	Zeit
O	Ort
T	Teilnehmer
T	Themen
E	Ergebnisse

enthalten. Den Ergebnissen ist ein besonderes Augenmerk zu widmen. Insbesondere darf der Aktionsplan nicht fehlen, in dem genau bestimmt wird, wer welche Aufgaben auszuführen hat. Indem hier auch eine Einigung über den Zeitpunkt der Aufgabenerledigung festgelegt wird, lassen sich künftige Mißverständnisse und Reibungspunkte vermeiden.

Sie lassen das Protokoll eventuell handschriftlich anfertigen, so daß es bei Besprechungsende kopiert und an die Teilnehmer übergeben werden kann. Falls sich dies aus technischen Gründen nicht anbietet, sehen Sie ein sofortiges Diktieren

auf Band vor. Sie eröffnen hier den Teilnehmern die Möglichkeit, sogleich Einwände gegen Formulierungen zu erheben, mit denen sie nicht einverstanden sind.

Leider wenden viele Menschen mehr Zeit und Kraft auf, um an Problemen herumzudeuteln und -zureden, anstatt sie anzupacken. Ist es nach den vorangegangenen vier Problemlösungsschritten zu einer **Entscheidung** gekommen, **muß diese in die Tat umgesetzt werden**. Immer ist ein Vorschlag nur so gut, wie er ausgeführt wird.

Flüchtige Problemlösungen pflegen immer wieder zur Diskussion zu stehen. Bei der vorgeschlagenen systematischen Vorgehensweise, die eine abschließende Problemlösung bewirken soll, wird auch eine Entlastung für den Vorgesetzten eintreten, der bisher seufzte: "Man kann gar nicht so schnell zur Seite springen, wie die Probleme auf einen zukommen".

c) **Mitarbeiterbesprechung durch Fragen, Worterteilung und Zusammenfassungen neutral leiten**

Manche Besprechungsleiter erwecken durch langatmige Ausführungen den Eindruck, daß sie die übrigen Teilnehmer als Auditorium für ihren Auftritt betrachten. Mit der Walze der eigenen Meinung überrollen sie die Anwesenden:

"Meine Meinung, die Sie ja schon kennen, darf ich zu Beginn Ihrer Erörterungen noch einmal präzisieren..."

Mit dieser manipulierenden Aussage ist die Besprechung für manchen Teilnehmer bereits beendet, auch wenn sie noch zwei Stunden dauert. Bevor er dem bereits festgelegten Vorgesetzten mit andersartigen Vorschlägen Paroli bietet und sich möglicherweise "schlechte Karten" einhandelt, geht mancher Teilnehmer besser in die innere Emigration. Ergebnis: Es kommt zu einer kommentarlosen Annahme der vom Besprechungsleiter geäußerten Meinung. Dieser hätte das Zusammentreffen einsparen können!

Als Besprechungsleiter bemühen Sie sich um Neutralität, um von den Teilnehmern akzeptiert und respektiert zu werden. Sie diskutieren nicht mit, zumal Sie eine Schiedsrichterfunktion ausüben. Bei einem Fußballspiel kann der Schiedsrichter auch nicht den Ball nach Belieben treten und für eine Mannschaft Tore schießen. Würden Sie unvorsichtigerweise durch pointierte Sachbeiträge Ihre Besprechungsrunde zu beeinflussen versuchen, könnten Sie nicht mehr über den Dingen stehen. Sie müßten sich mit Er widerungen Andersdenkender, die jedes Ihrer Worte auf die Goldwaage legen, auseinandersetzen und kämen Ihrer Rolle als Moderator nicht mehr zufriedenstellend nach.

Unsichere Vorgesetzte sprechen gelegentlich besonders ausführlich. Solange sie Hauptlieferant für Beiträge sind, ist um sie herum die Welt in Ordnung, mißliebige Meinungen treten nicht in Erscheinung und es kann eigentlich nichts passieren -- Es kann tatsächlich nichts passieren - bis auf das Absterben jeglicher Motivation bei den Teilnehmern. Halten Sie sich lieber an die Regel, daß 90 % der Zeit den Besprechungsteilnehmern vorzubehalten ist und Sie höchstens 10 % der Zeit sprechen.

Als Besprechungsleiter lenken Sie mittels gezielter Fragen. Sie wissen: Wer fragt, der führt den Zuhörer in eine bestimmte Richtung - Wer fragt, aktiviert Denkprozesse - Wer fragt, produziert Antworten bei den Besprechungsteilnehmern. So hat bereits vor 2400 Jahren Sokrates entdeckt, daß Menschen durch an sie gerichtete Fragen selbst zu Erkenntnissen gelangen, die sie beim Anhören von Monologen nie gewonnen hätten.

Grundsätzlich sollten Fragen immer an alle Teilnehmer gestellt werden. Sprechen Sie häufiger direkt einen Teilnehmer an, könnten die übrigen Anwesenden ein abgekartetes Spiel vermuten. Auch kann sich der Angesprochene mit dem Hinweis "Erlauben Sie, ich möchte erst die Auffassung von hören" aus der Affäre ziehen.

Der Besprechungsleiter stellt Fragen, um

- **den Inhalt von Beiträgen deutlich werden zu lassen:**
"An was denken Sie bitte im einzelnen ?"
"Können Sie uns dafür ein Beispiel nennen ?"
- **Abschweifungen und Nebensächlichkeiten erkennbar zu machen, durch die der rote Faden verloren zu gehen droht:**
"Ist das für unser Thema wichtig ?"
"Bringt uns dieser Punkt dem gewünschten Ziel näher ?"
"Ist dies einer der entscheidenden Gesichtspunkte ?"
"Hilft uns die Betrachtung dieses Punktes bei der Lösung unseres Problems ?"
- **sich durch Seitenhiebe, Spitzen und Randbemerkungen abzeichnenden Reibereien zwischen den Teilnehmern entgegenzuwirken:**
"Sollten wir uns nicht um Sachlichkeit bemühen ?"
"Wollen wir uns nicht lieber auf die Erörterung unseres Problems beschränken ?"
- **lange Ausführungen einzelner Teilnehmer zu verhindern:**
"Wie wäre es, wenn wir uns alle kürzer fassen, damit jeder möglichst bald seine Auffassung äußern kann ?"
- **deutlich zu machen, daß er es nicht zuläßt, wenn ein Teilnehmer einem anderen ins Wort fällt:**
"Wollen wir uns nicht erst Herrn A anhören, so wie es bei zivilisierten Mitteleuropäern der Fall sein sollte ?"
"Meinen Sie nicht auch, daß wir alle zur gleichen Zeit ein Lied singen, nicht aber zur gleichen Zeit wirkungsvoll unsere Gedanken vortragen können ?"
- **Einverständnis festzustellen:**
"Sind Sie hiermit einverstanden ?"
"Können Sie mit diesem Vorschlag leben ?"
"Ist Ihr Hinweis / Einwand damit beantwortet ?"
- **unterschiedliche Auffassungen in einem Teilbereich zu verdeutlichen:**
"Ist es richtig, daß wir in diesem Punkt vorläufig unterschiedliche

Meinungen vertreten ?"

- **auf einen bisher noch nicht erörterten Aspekt aufmerksam zu machen:**
"Sollten wir nicht auch überlegen, inwieweit der Aspekt ... bedeutsam ist ?"
"Haben Sie schon den Gesichtspunkt ... in Betracht gezogen ?"

- **die Glaubwürdigkeit zitierter Quellen zu untersuchen:**
"Aus welchen Quellen stammen Ihre Informationen ?"
"Können wir diese Informationsquelle als seriös betrachten ?"

- **auf nicht vorhergesehene Schwierigkeiten hinzuweisen:**
"Verstehen wir jetzt, warum es zu diesem Problem größere Meinungsverschiedenheiten gibt ?"

- **negativen Kommentaren auch Positives abzugewinnen:**
"Und was finden Sie an dem Vorschlag positiv ?"
"Betrachten wir die Kehrseite der Medaille. Welche positiven Seiten können wir diesem Vorschlag abgewinnen ?"

- **den Kern von langen Teilnehmerbeiträgen besser zu erkennen:**
"Können Sie den Vorschlag noch einmal ganz einfach formulieren ?"
"Wie hört sich Ihr Vorschlag präzise auf den Punkt gebracht an ?"
"Wie würden Sie Ihre Ausführungen in einem Satz zusammenfassen ?"

- **Teilnehmer zu Meinungsäußerungen zu veranlassen:**
"Wer möchte hierzu etwas sagen ?"
"Wer hat zu diesem Punkt bereits Erfahrungen sammeln können ?"
"Was sollten wir in diesem Zusammenhang noch bedenken ?"
"Sie sind in diesem Punkt sehr zurückhaltend. Vertreten Sie bisher noch nicht vorgetragene Überlegungen, wenn ja, welche ?"
"Bevor wir fortfahren sollten die Anwesenden, die noch nichts hierzu gesagt haben, Ihre Meinung darstellen. Wer will starten ?"

- **sicher zu gehen, einen Teilnehmerbeitrag richtig verstanden zu haben:**
"Ich entnehme Ihren Aussagen, daß.... Sehe ich das richtig ?"
"Habe ich Sie richtig verstanden, Sie meinen ... ?"
"Sie meinen, wir sollten ... ?"

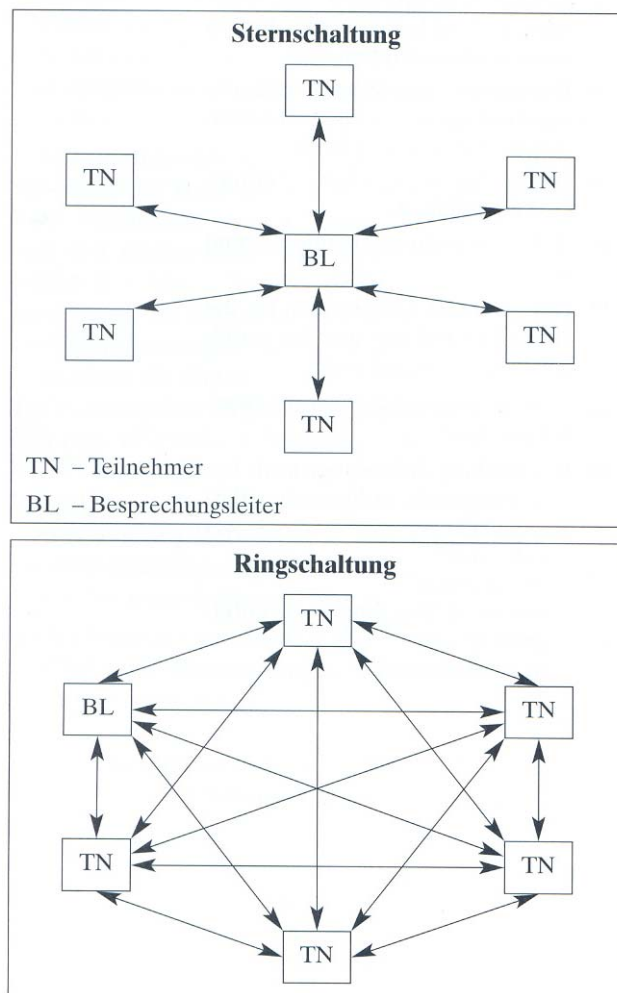
- **zu prüfen, ob Übereinstimmung erreicht wurde:**
"Bevor wir weitermachen, kurz noch die Frage: Können alle mit dem Ergebnis ... leben ?"
"Noch haben Sie die Chance zu intervenieren. Wer glaubt, zu diesem Punkt noch etwas Wesentliches beitragen zu können ?"
"Sind wir in diesem Punkt einer Meinung ?"

Schon beim Aussprechen der Frage achten Sie auf Wortmeldungen. Scheuen Sie sich auch nicht, nach einer Frage ruhig eine kleine Pause eintreten zu lassen. Hierfür sind Mitarbeiter dankbar, die etwas Zeit zum Denken und Vorformulieren benötigen. Meldet sich niemand zu Wort fordern Sie Teilnehmerbeiträge heraus.

Erkennen Sie keine Reaktionen, stellen Sie Ihre Frage um, wobei Sie noch enger und sachlicher formulieren. Macht sich auch jetzt noch allgemeines Schweigen breit, bitten Sie ruhig aber bestimmt um Mitarbeit.

Beiträge von Teilnehmern, die nicht in den augenblicklichen Zusammenhang passen oder die zu viel Zeit kosten, klammern Sie aus, lassen sie vom jeweiligen Mitarbeiter aber schriftlich festhalten, so daß sie später bearbeitet werden können. So bestimmen Sie als Leiter Inhalt und Umfang der Dienstbesprechung.

Meinen Besprechungsteilnehmer hinter vorgehaltener Hand mit dem Nachbarn Privatgespräche führen zu müssen, lassen Sie diese Störung nicht zu. Entweder bitten Sie die "Geheimnisträger", ihre sicherlich wertvollen Gedanken der gesamten Runde vorzutragen, oder Sie halten mitten im Satz inne, so daß allen Anwesenden das Getuschele der Unaufmerksamen deutlich wird. Einer der Teilnehmer wird dann schon den passenden Kommentar geben.



Mitarbeiterbesprechungen lassen sich in Form einer Stern- oder Ringschaltung durchführen. Bei undisziplinierten Teilnehmern ist die Sternschaltung zu bevorzugen. Hier erteilt der Besprechungsleiter das Wort, ohne Worterteilung darf niemand reden. Wortmeldungen werden durch optische Signale oder kurze Hinweise registriert und der Reihenfolge der Meldungen entsprechend berücksichtigt. Bei der Ringschaltung

sorgt der Besprechungsleiter dafür, daß das Wort im Kreis hin- und hergeht, ohne daß er sich ständig zur Worterteilung einmischt.

Vergleichen wir den Besprechungsleiter mit einem Schiedsrichter, "zerpfeift" er bei der Sternschaltung das Spiel, während er bei der Ringschaltung die Zügel schleifen läßt auf die Gefahr hin, daß ihm durch zu viele Fouls das Spiel entgleitet und Teilnehmer "untergebuttert" werden.

Künftig sollten Sie in Ihren Mitarbeiterbesprechungen beide Leitungsmethoden situationsabhängig einsetzen, sich aber bemühen, der einer kooperativen Mitarbeiterführung eher gerecht werdenden Ringschaltung den Vorzug zu geben.

Durch Zusammenfassungen zu den einzelnen Unterthemen bzw. Besprechungspunkten geht den Teilnehmern der Überblick nicht verloren. Auch demonstrieren Sie bereits erzielte Übereinstimmung, so daß hierdurch oft eine motivierende Wirkung auf den weiteren Besprechungsverlauf eintritt.

d) Mitarbeiterbesprechung abschließen

Am Schluß des jeweiligen Besprechungsthemas bzw. der Besprechung müssen greifbare Ergebnisse stehen. Mangelt es an ihnen, macht sich bei den Teilnehmern das deprimierende Gefühl der Nutzlosigkeit breit, gepaart mit dem Verlust kostbarer Arbeitszeit. Werden aus der Besprechung keine praktischen Konsequenzen gezogen, nehmen Ihre Mitarbeiter Besprechungen in der Zukunft nicht mehr ernst. Also: Ihre Mitarbeiterbesprechungen dürfen wegen aufgewendeter Energie, Zeit und Kosten nie Selbstzweck sein !

Vermeiden Sie, Ergebnisse durch Abstimmungen festzustellen. Auf diesem Wege getroffene Entscheidungen kranken meist daran, daß die in der Abstimmung Unterlegenen nicht selten erhebliche Energien einsetzen, das Ergebnis nachträglich noch zu Fall zu bringen.

Um den angestrebten Konsens zu erreichen, sind auftretende Konflikte zu lösen und alle verfügbaren Ressourcen der Anwesenden auszuschöpfen. Danach können wir mit Ergebnissen von hoher Qualität rechnen, da die Teilnehmer ihr Knowhow und ihr zielgerichtetes Engagement eingebracht haben. Versuchen Sie stets zu gemeinsam getragenen Ergebnissen zu gelangen. Je mehr Teilnehmer sich für eine gemeinsame Aussage verantwortlich fühlen, je weniger Widerstände treten in der Realisierungsphase auf.

Selbst wenn keine hundertprozentige Übereinstimmung bei den Teilnehmern erzielt wurde, sollten die Mitarbeiter das Besprechungsergebnis auf der Grundlage von Logik und Durchführbarkeit akzeptieren. Hat der Teilnehmer eine Lösung nur in einem Teilbereich miterarbeitet, identifiziert er sich regelmäßig mit dem Gesamtergebnis und setzt sich für dessen erfolgreiche Durchführung ein. Er kennt die einzelnen Schritte des Willensbildungsprozesses, hat das Für und Wider zu den unterschiedlichen Vorschlägen gehört und kann deshalb bei der Realisierung von Besprechungsergebnissen flexibler reagieren und notfalls situationsabhängig improvisieren.

Kommt Ihre Besprechungsrunde stets schnell und ohne von der Gesamtlinie abweichende Beiträge zu einer Einigung, werden Sie das Geschehen allerdings

aufmerksam beobachten. Der Verdacht liegt hier nahe, daß die Teilnehmer nur minimal engagiert sind und oberflächlich ein baldiges Besprechungsende anvisieren. Lassen Sie die Standpunkte der Besprechungsteilnehmer nur gelten, wenn diese objektiv und logisch begründet werden können.

Formulieren Sie Ergebnisse unklar und mißverständlich, steht zu erwarten, daß die Anwesenden recht unterschiedliche Resultate als Ergebnis mit an ihren Arbeitsplatz nehmen. Stellen Sie aber die Ergebnisse für alle Teilnehmer gut überschaubar dar, kann jeder einen positiven Besprechungsverlauf erkennen. Während Sie den Teilnehmern das nach guter Arbeit berechnigte Gefühl vermitteln, durch engagiertes Mitwirken den Erfolg herbeigeführt zu haben, gönnen Ihre Mitarbeiter auch Ihnen Ihren Anteil am Erfolg.

In Untersuchungen wurde deutlich, daß solche Arbeitsgruppen ein Leistungsplus von 15 bis 25 Prozent erzielten, die bei guten Leistungen regelmäßig anerkannt wurden. Nutzen Sie diese Feststellung, in dem Sie mit einem Wort des Dankes an Ihre Mitarbeiter die Besprechung schließen. Geschieht dies nach guten Ergebnissen auch noch pünktlich, verschaffen Sie sich langfristig das Image eines geübten Besprechungsleiters.

Beachten Sie unsere Empfehlungen, so wird bei Ende einer von Ihnen geleiteten Mitarbeiterbesprechung kaum ein Teilnehmer sagen: "Zu Beginn der Besprechung war ich verwirrt, am Ende bin ich es auch ... nur auf einem höheren Niveau!"

Auswerten von Mitarbeiterbesprechungen

Die Mitarbeiterbesprechung ist immer nur ein Teil einer Folge von Maßnahmen. Zwar ist die Besprechung mit dem offiziellen Schluß beendet, dennoch schließen sich weitere Aktivitäten an. Das "Follow-up" muß für jeden Beteiligten unmißverständlich sichtbar sein. Deshalb werden die in einer Besprechung erzielten Ergebnisse zweckmäßigerweise in einem Protokoll festgehalten. Anhand dieser normalerweise als Ergebnisbericht formulierten Unterlage können Sie später kontrollieren, in welchem Umfang die entwickelten Absichten realisiert wurden.

Nach der stattgefundenen Besprechung muß Ihre Nachbereitung sogleich erfolgen, mit der Sie selbstkritisch und sorgfältig Ihre Besprechungsleitung analysieren. Diese Empfehlung hat nichts mit Pedanterie zu tun, sondern mit der Erkenntnis, daß schon wenige Stunden nach Besprechungsende einige Aspekte in Vergessenheit geraten sind. Nur über eine systematisch eingeplante und betriebene Rückkopplung können erkannte Fehler in Zukunft vermieden und das eigene Leitungsgeschick verbessert werden. Auch wenn diese Nachbereitung Mühe macht und man sich Fehler und Mängel eingestehen muß, ist sie ein sicherer Weg zur Vervollkommnung und Optimierung eigener Fähigkeiten.

Für Ihre Analyse kann die folgende Checkliste hilfreich sein.

Checkliste: Bewertung meiner Besprechungsleitung

	ja	teil- weise	nein
1. War allen Teilnehmern vor Besprechungsbeginn der Anlaß, die Themen, das Problem bekannt ?			
2. Stellte ich deutlich dar, was von den Teilnehmern erwartet wird ?			
3. Wurden von mir die 5 Punkte einer systematischen Problemlösung beachtet ?			
4. Bin ich neutral geblieben ?			
5. Habe ich den Ideen der Teilnehmer den Vortritt gelassen ?			
6. Hörte ich den Teilnehmern auch zu ?			
7. Habe ich etwa einen oder mehrere Teilnehmer in die Defensive gedrängt ?			
8. Konnte ich Interesse und Aufmerksamkeit bei den Teilnehmern wecken und sie aktivieren ?			
9. Wurden von mir Zwischenzusammenfassungen und eine Schlußzusammenfassung gegeben ?			
10. Wurde der vorgesehene Zeitrahmen eingehalten ?			
11. Habe ich meinungsmanipulierend gewirkt ?			
12. Habe ich den Teilnehmern für die aktive Mitwirkung und die erzielten Ergebnisse gedankt ?			
13. Weiß jeder, wer was bis wann zu erledigen hat ?			
14. Wie sind die Teilnehmer nach Besprechungsende wohl auseinandergegangen ?			
-- zufrieden ?			
-- unzufrieden ?			
-- motiviert, Ergebnisse zu unterstützen ?			
-- nicht motiviert ?			

Denken Sie auch nach Besprechungsende daran, daß Sie Sachwalter für die Arbeitsergebnisse Ihrer Besprechungsteilnehmer sind. So werden Sie die erzielten Ergebnisse als Gemeinschaftsleistung herausstellen und keinen Teilnehmer Dritten gegenüber mit kritischen oder anerkennenden Worten herausstellen. Wenn bei Ihren Teilnehmern der Verdacht aufkommt, daß Sie Besprechungsergebnissen das eigene Siegel aufdrücken und als Ihr geistiges Werk verkaufen oder aber Unbeteiligten Internas aus der Besprechung mitteilen, können Sie nicht mit Zustimmung rechnen. Die Mitstreiter aus der Besprechung werden sich dann zurückhalten und ihre Weisheiten lieber bei anderen Gelegenheiten preisgeben, wo sie die Chance haben, besser zur Geltung zu kommen.

Ihre Aufgabe ist es, das Potential der Besprechungsteilnehmer für eine bestmögliche Aufgabenerledigung auszuschöpfen. Sie sind der ideale Besprechungsleiter, wenn Sie

- gut vorbereitet in die Besprechung kommen,
- die Besprechung pünktlich eröffnen,
- sich um Neutralität bemühen und die Anwesenden nicht durch das Nennen der eigenen Meinung manipulieren,
- die Besprechungsziele im Auge behalten und immer wieder zum Thema zurückführen,
- auf ein gutes Besprechungsklima achten und keine persönlichen Angriffe zulassen,
- störende Konflikte abzubauen helfen, damit die Kontrahenten anschließend befreit mitarbeiten können,
- den Zeitbedarf überwachen,
- im richtigen Moment eine Pause einlegen,
- zurückhaltende Teilnehmer motivieren und Dauerredner unterbrechen,
- auf ein systematisches Vorgehen bei Problemlösungen achten,
- bei Formulierungsschwierigkeiten helfen,
- sich um Konsens bemühen,
- die Besprechungsergebnisse zusammenfassen,
- unter Dank an die Anwesenden rechtzeitig die Besprechung beenden,
- darauf achten, daß die erzielten Ergebnisse in die Praxis umgesetzt werden.

Entsprechen Sie diesen Vorstellungen, werden die Besprechungsteilnehmer Sie ähnlich beurteilen wie Friedrich von Schiller Wallenstein in dem gleichnamigen Drama:

**Und eine Lust ist`s, wie er alles weckt und stärkt und neu belebt
um sich herum, wie jede Kraft sich ausspricht, jede Gabe gleich
deutlicher sich wird in seiner Nähe!
Jedwedem zieht er seine Kraft hervor, die eigentümliche und zieht
sie groß. Läßt jeden ganz das bleiben, was er ist; er wacht nur
d`rüber, daß er`s immer sei am rechten Ort.
So weiß er aller Menschen Vermögen zu dem seinigen zu machen.**