

## Mitarbeiterbesprechungen

Das Thema Mitarbeiterbesprechungen erscheint mir deshalb wichtig, weil Mitarbeiterbesprechungen ein *besonders geeignetes Hilfsmittel* sind, mit den Anforderungen unserer Arbeitswelt umzugehen, denn meist benötigen wir zum Bewältigen beruflicher Anforderungen mehr als individuelle Leistungen. Gefragt ist vielmehr der Sachverstand eines Teams, weil in einem Team Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Sichtweisen zusammenkommen. Oft kann nur diese Vielfalt an Erfahrungen gewährleisten, dass die vielen verschiedenen Aspekte von Problemstellungen hinreichend beachtet werden. Damit diese Vielfalt aber genutzt werden kann, muss eine geordnete Kommunikation dafür sorgen, dass alle Beteiligten am selben Strang und in dieselbe Richtung ziehen. Daher steht die Organisation einer Mitarbeiterbesprechung grundsätzlich vor einem Dilemma: Da die zu bewältigenden Aufgaben meist komplexe Anforderungen darstellen, braucht man unterschiedliche und dabei selbstbewusste Mitarbeiter. Zugleich ist es wichtig, dass diese Mitarbeiter zusammenarbeiten können, man braucht also Strukturen, in die sie sich einordnen können und wollen.

In der Natur hat sich zum Bewältigen von komplexen Anforderungen eine Mischung aus Struktur und Entscheidungsfreiheit bewährt. Im »System Mensch« gibt das Gehirn die Ausrichtung unseres Verhaltens. Das bedeutet jedoch nicht, dass es einzig »von oben nach unten« die Tätigkeiten der einzelnen Organe festlegt. Ganz im Gegenteil hat unser Gehirn nur eine Art Koordinierungsfunktion. Nicht jede Tätigkeit des Herzens oder des Darms wird vom ihm kontrolliert. Vielmehr haben die Organe einen großen Freiraum. Sie entscheiden selbstständig über ihre Tätigkeit, etwa indem sie bestimmte Stoffkonzentrationen feststellen und unmittelbar darauf reagieren. Die Information darüber wird weitergegeben, »oben« realisiert und auch bei der weiteren Planung berücksichtigt, wobei die

Handlungsplanung im Gehirn natürlich auch zu Rückmeldungen und Vorgaben an die anderen Organe führt. Grundsätzlich aber bestimmen alle Organe gemeinsam das Geschehen.

Leider ist eine solche Balance zwischen dem Berücksichtigen unterschiedlicher Interessen und Sichtweisen und der Koordination dieser Vielfalt innerhalb von betrieblichen Organisationen häufig nicht gegeben: Oft gibt es *zu viel vorgegebene Struktur*. Dann resultieren daraus festgelegte, endlose und für Einzelne vielleicht sogar nichts sagende Sitzungen, in denen der einzelne Mensch und seine Ideenfülle, seine Originalität und Begeisterungsfähigkeit übergangen werden. Oder es gibt *zu wenig Struktur*, dann resultieren daraus hitzige, hin- und herwogende Debatten, wo sich Einzelne in Kämpfe verbeißen, viel geredet wird, aber am Ende kaum einer weiß, was das Ganze sollte. Es geht also darum, einen Weg zu finden, in dem jeder zu seinem Recht kommt und zugleich eine gemeinsame Struktur erhalten bleibt.

Zunächst möchte ich Ihnen einige Anregungen geben, wie Sie als *Gesprächsleiter* diese Mischung aus Vorgaben und der Möglichkeit zur Selbstbestimmung gestalten können.

## **Hilfsmittel für das Leiten von Mitarbeiterbesprechungen**

Eine Mitarbeiterbesprechung lässt sich – wie im Grunde jedes Gespräch – dadurch verbessern, dass man sie (a) vorstrukturiert, (b) einige Regeln für die Durchführung beachtet und (c) Notfallroutinen parat hat, die helfen, auch dann harmonisch weiterzuarbeiten, wenn trotz aller Strukturierung unverhoffte Störungen während der Durchführung des Gesprächs auftreten.

### *Eine Mitarbeiterbesprechung vorbereiten*

Wie bei jedem Gespräch, so ist es auch bei einer Mitarbeiterbesprechung sinnvoll, sich vorher darüber im Klaren sein, was Sie nach der Besprechung erreicht haben möchten. Es ist daher sinnvoll, sich eine Checkliste anzulegen, die die folgenden Fragen beantwortet.

### Checkliste zur Vorbereitung von Mitarbeiterbesprechungen

- Welche Ziele möchte ich in der Besprechung erreichen?
- Ist die Besprechung/Sitzung/Konferenz überhaupt sinnvoll?
- Sind die richtigen Leute eingeladen?
- Gehen alle von der gleichen Diskussionsgrundlage aus?
- In welchem Zeitrahmen möchte ich diese Ziele erreichen?
- In welcher Reihenfolge möchte ich diese Ziele angehen?
- Sind die Räumlichkeiten und die technischen Hilfsmittel geeignet?

Eine *genaue Festlegung der Ziele* ist besonders wichtig: Häufig ist Teilnehmern an einer Besprechung zwar das Thema bekannt, aber sie wissen nicht, worauf »das Ganze hinauslaufen« soll. Irgendwann ist die Sitzung zu Ende, alle sind geschafft, man hat »es« wieder mal gepackt, aber es ist im Grunde nicht klar, welches Ergebnis eigentlich erreicht worden ist. Eindeutige Ziele dagegen ermöglichen festzustellen, ob die Besprechung sie erreicht hat oder nicht. Auch während einer Unterredung ist deutlich erkennbar, ob das Gespräch »aus dem Ruder läuft« oder »auf den Punkt kommt«, wenn man sich Ziele gesetzt hat.

Wie bereits in dem Kapitel über Gesprächsführungstechniken erläutert, ist es wichtig, diese Ziele möglichst präzise zu formulieren, denn je nach Ziel können Gespräche zum gleichen Sachverhalt sehr unterschiedlich aussehen. Hierfür ein Beispiel:

Eine fehleranfällige Produktionslinie soll in einigen Punkten geändert werden. Es wird überlegt, generell ein ganz neues Verfahren einzuführen. Für eine Mitarbeiterbesprechung, die diese Problematik aufgreift, sind ganz unterschiedliche Ziele denkbar:

- (a) Die Mitarbeiter sollen über die neue Maßnahme informiert werden.
- (b) Die Mitarbeiter sollen ihre jeweilige Meinung zu dieser Neuerung mitteilen.

- (c) Innerhalb des Gesprächs soll es zu einer Mehrheitsentscheidung über die Art der Neuerung kommen.
- (d) Es soll zu einer Entscheidung kommen, die von allen getragen werden kann.

Das Ziel (a) *Information der Mitarbeiter* wird sicher am einfachsten zu erreichen sein. Vielleicht wird dieses Ziel darum oft beim Planen von Neuerungen vergessen. Ein solcher kleiner Zwischenschritt kann aber wichtig sein, denn es ist für die Zusammenarbeit in einer Abteilung immer von Vorteil, wenn die Mitarbeiter einen annähernd gleichen Informationsstand haben. Das Teilziel (b), *die Meinung der Beteiligten und Betroffenen abzurufen*, verlangt schon mehr Zeit. Auch dieses Teilziel wird gern unterschätzt, und es wird gleich in eine »Entscheidungsrunde« übergegangen. Gerade vor wichtigen Neuerungen ist es aber hilfreich, erst einmal die Sichtweise und Meinung aller Beteiligten kennen zu lernen, damit Entscheidungen auf einer breiten Grundlage wachsen und »reifen« können. Die Teilziele (c) und (d) sind auf den ersten Blick ähnlich, erfordern aber unterschiedliches Vorgehen. *Mehrheitsentscheidungen* sind schneller zu erreichen, lassen aber meist Probleme für Einzelne offen. Ein *Konsens*, in den sich jeder eingebunden fühlen kann, erfordert dagegen mehr Zeit, eventuell mehrere Besprechungstermine und auch ein größeres Eingehen auf einzelne Meinungen.

Beim Festlegen der Besprechungsziele sollten Sie sich zudem grundsätzlich die Frage stellen, *ob die Besprechung überhaupt sinnvoll ist*. Viel zu häufig werden Besprechungen zu kurzfristig einberaumt, um darin zu gemeinsamen Entscheidungen kommen zu können. Manchmal besteht auch kein wirklicher Bedarf für eine größere gemeinsame Besprechung, und es wird nur das übliche Ritual durchgeführt. In diesem Fall sollten Sie sich überlegen, ob nicht eine andere Form des Meinungsaustausches in Erwägung zu ziehen ist. Es gibt eine Reihe weiterer Möglichkeiten, wie schriftliche Informationen oder kleinere Treffen mit reduziertem Teilnehmerkreis. In jedem Fall sollten Sie bedenken, dass eine Mitarbeiterbesprechung die Mitarbeiter von anderen Aufgaben abhält und deren Kraft kostet, und dies vor allem dann, wenn sie nur gelangweilt herumsitzen müssen. Sie sollten also *zielbewusst einladen*.

Wenn Sie eine Besprechung einberufen haben, ist es wichtig, die vorhandene Zeit möglichst effektiv zu nutzen. Die Teilnehmer sollten daher schon vor dem Treffen über die Besprechungsinhalte (vorläufige Tagesordnung) und gegebenenfalls über wichtige Einzelheiten informiert werden, damit alle von der gleichen Diskussionsgrundlage ausgehen und Reibungsverluste, die sich aus unterschiedlicher Informationslage ergeben, möglichst eingegrenzt werden.

Für eine zielorientierte Besprechung ist eine *möglichst präzise Zeitplanung* hilfreich. Sie sollten also zunächst die *Dauer* einer Besprechung zuvor festlegen. Hierbei ist zu beachten, dass Besprechungen ab einer bestimmten Dauer zunehmend ineffektiv werden. Als Faustregel kann gelten, dass Besprechungen, die *zwei Stunden* überschreiten, die Aufmerksamkeit der Teilnehmer in aller Regel überfordern, weil die menschliche Informationsverarbeitungskapazität begrenzt ist. Wenn Sie wirklich mehr Zeit brauchen sollten, ist es günstiger, mehrere Besprechungstermine anzuberaumen oder Pausen einzuplanen.

Um den Zeitplan einhalten zu können, ist es weiterhin wichtig, sich Gedanken über die *Reihenfolge*, in der Sie Ihre Ziele erreichen wollen, zu machen. Oft ist es sinnvoll, die wichtigsten Punkte zu Beginn zu besprechen. Hilfreich ist es auch zu überlegen, ob alle Teilnehmer während der gesamten Besprechung anwesend sein müssen. Manchmal bietet es sich an, einzelne Teilnehmer vor Ende einer Besprechung zu verabschieden, wenn danach nur noch Punkte behandelt werden, die für diese nicht mehr interessant sind. Je detaillierter solch ein Zeitplan ist, umso eher können Sie einschätzen, ob er realistisch ist und genügend Raum für alle wichtigen Fragen bietet.

Natürlich sollten auch die Rahmenbedingungen stimmen. Dazu gehört die Auswahl *geeigneter Räumlichkeiten*. Es ist zudem wichtig, *Störungen* (wie das Klingeln von Telefon oder Handy) möglichst schon im Vorfeld *auszuschalten*.

Schließlich ist es hilfreich, sich schon vor der Diskussion Gedanken über die *Form des Informationsaustauschs* zu machen. Redebeiträge verlangen viel Konzentration, da ständig neue Informationen kommen und man nur schwer gedanklich bei einem Punkt verweilen kann. Solche Beiträge werden griffiger und präziser, wenn sie durch sichtbare Information ergänzt werden. Oft erleichtern schon

einfache Hilfsmittel, wie Grafiken und Skizzen, das Zuhören und lassen die Sachverhalte plastischer erscheinen. Zudem kann man auf diese im Diskussionsverlauf immer wieder Bezug nehmen, ohne dass der ganze Sachverhalt noch einmal sprachlich erläutert werden muss. Man kann solche Hilfsmittel auch strategisch einsetzen: Eine Information, die schriftlich oder als Grafik vorliegt und damit den Diskussionsteilnehmern die ganze Zeit über präsent ist, wird weniger schnell vergessen und hat daher im Diskussionsverlauf meist größeres Gewicht.

### *Hilfsmittel zur Durchführung einer Besprechung*

Wie jedes andere Gespräch hat auch eine Mitarbeiterbesprechung die im Kapitel über Gesprächsführungstechniken ausführlicher erläuterten *fünf Phasen* (s. S. 96 ff.). Es gibt (1) eine Kontaktaufnahme-, (2) eine Informations-, (3) eine Argumentations-, (4) eine Beschluss- und (5) eine Abschlussphase. Von besonderer Bedeutung bei Mitarbeiterbesprechungen sind die sehr formalen und strukturierenden Phasen (2) und (4), da sie für alle Teilnehmer verbindliche Orientierungen geben. Aber auch in den anderen Phasen können Punkte gemacht werden.

Zunächst verdient eine ernsthafte Besprechung eine freundliche *Begrüßung* der Teilnehmer. Nehmen Sie sich die halbe Minute, die für eine solche *Kontaktaufnahmephase* nötig ist, weil Sie damit die Aufmerksamkeit und manchmal auch schon die Herzen der Teilnehmer gewinnen können. Die *Informationsphase* einer Besprechung ist noch wichtiger und umfangreicher als die eines Zweiergesprächs, weil im Laufe dieser zweiten Phase folgende Punkte mit den Teilnehmern abgeklärt werden sollten:

- Wie lange soll die Besprechung dauern?
- Welche Themen und Ziele haben wir?
- Nach welcher Tagesordnung gehen wir vor?
- Welche Gesprächsform (Referat, Diskussion etc.) wird gewählt?
- Wer protokolliert?
- Wie gehen wir mit Störungen um?

Es ist sinnvoll, diese Punkte auch dann anzusprechen, wenn sie in der Einladung schon dargestellt sind, weil Mitarbeiter nicht immer dazu kommen, die Einladung zu lesen, manchmal auch kurzfristig neue Tagesordnungspunkte wichtig werden oder sich die Informationssituation schnell ändern kann. Zudem sollte eine Tagesordnung *gemeinsam* abgestimmt werden: Die Teilnehmer sollen informiert werden, welche Ziele die Besprechung hat und welches Vorgehen geplant ist, aber es sollte auch die Möglichkeit bestehen, dass alle Betroffenen eigene Punkte in die Tagesordnung einbringen können. Gemeinsame Absprachen über Pausen, Umgang mit Störungen, Beginn und Ende der Besprechung sind weitere Hilfsmittel, um die Teilnehmer einzubeziehen und Konflikte im Vorfeld einzugrenzen. Hierzu sind in der Regel nur wenige Sätze nötig:

*»Wir müssen heute zu einer Wunschliste für die EDV-Abteilung kommen. Ich schlage vor, dass jede Abteilung zu dem Punkt »neues Datenverarbeitungssystem« kurz zu Wort kommt. Vielleicht beginnen wir mit dem Vertrieb, weil Herr Kurt früher weggehen muss, und gehen danach reihum vor. Ich schlage vor, dass zunächst keine Diskussion stattfindet, sondern jeder Gelegenheit hat, erst einmal in Ruhe seine Erfahrungen vorzustellen. Fünf Minuten pro Ressort sollten hierfür ausreichen. Gibt es Einwände oder Ergänzungen hierzu?«*

*Oder: »Wir müssen endlich in die Diskussion über das neue Fertigungsverfahren einsteigen. Heute wird noch kein gemeinsamer Beschluss von uns verlangt, aber wir sollten im Auge behalten, dass von uns spätestens in der nächsten Woche eine Entscheidung erwartet wird. Darum sollten wir mögliche Alternativentscheidungen heute schon festhalten. Vielleicht sollten wir uns erst einmal den Bericht von Frau Ehlers anhören. Könnten Sie das auf zehn Minuten begrenzen, Frau Ehlers, damit genügend Raum für eine Diskussion bleibt? Ich schlage vor, dass Herr Schneider die wichtigsten Punkte mitprotokolliert.«*

Achten Sie darauf, sich bei solchen Festlegungen jeweils der Zustimmung aller Beteiligten zu vergewissern. Hierzu reichen in aller Regel eine kurze Pause und Blickkontakt mit den Betroffenen aus. Gege-

benenfalls ist es aber günstiger, direkt die Zustimmung abzurufen. Man kann also nach einer solchen Vorstellung der Vorgehensweise kurz fragen »Sind Sie damit einverstanden?« oder »Gibt es zum Vorgehen Alternativvorschläge?« Solche Regelungen in der Informationsphase sind Vereinbarungen, auf die sich dann auch während hitziger Debatten in der *Argumentationsphase* einer Besprechung berufen können:

- Wenn Ziele und Themen gemeinsam verabredet sind, können Abschweifungen und Wiederholungen besser erkannt und angesprochen werden. Dann sind, wie das folgende Beispiel zeigt, korrigierende Einwürfe relativ einfach möglich:

*»Wir sind im Moment immer noch dabei, Vorschläge zu sammeln. Wir sollten uns nicht an dem Problem der technischen Umsetzbarkeit des zweiten Vorschlags festbeißen.«*

- Wenn Sie vereinbart haben, dass jeder zu Wort kommen kann, haben Sie Raum, auch unkonventionelle und zunächst vielleicht abwegig klingende Vorschläge zu Wort kommen zu lassen.
- Wenn Sie eine bestimmte Reihenfolge vereinbart haben, können Sie als Diskussionsleiter bei »stillen« Gesprächspartnern das ganze Spektrum öffnender Gesprächsführungstechniken (s. S. 138 ff.) einsetzen. Sie können diese Gesprächspartner direkt ansprechen, Nachfragen stellen, rekapitulieren, ohne die Befürchtung haben zu müssen, dass andere Gesprächsteilnehmer sich benachteiligt fühlen. Eine möglichst detaillierte Festlegung der Reihenfolge gibt jedem die Gelegenheit, in Ruhe seine eigene Meinung zu überdenken und gegebenenfalls zu präzisieren.
- Oft lassen sich unterschiedliche Meinungen besser abgrenzen und verstehen, wenn klar wird, dass über unterschiedliche Tagesordnungspunkte gesprochen wird. Beispiel:

*»Herr X, ich merke, Sie betonen vor allem die Mängel, die dem Bereich Arbeitsvorbereitung anzulasten sind. Frau Y, sie beziehen sich im Wesentlichen auf die schlechte Projektierung im Verkauf. Wir hatten vereinbart, die Punkte nacheinander zu diskutieren.«*