

Mitarbeiterbesprechungen, Lust oder Frust?

Rolf Leicher

Ein effektives Meeting mit den Mitarbeitern will vom Meister bzw. vom Chef gut vorbereitet sein. Dadurch gestaltet sich die Besprechung insgesamt kürzer. Wichtig ist, dass alle Beteiligten vorab wissen sollten, um was es eigentlich geht.

Wenn man mal nicht weiter weiß, bildet man einen Arbeitskreis. Terminierte Besprechungen sind im Grunde nichts anderes. Leider wird der Deckmantel Meeting manchmal benutzt, sich vor dem Fällen von schwierigen Entscheidungen herumzudrücken (das haben ja alle beschlossen). Häufig erlebt man auch, dass durch Besprechungen ein demokratischer Führungsstil vermittelt werden soll, der in Wirklichkeit nicht existiert.

Der eigentliche Sinn von Arbeitsbesprechungen ist ein ganz anderer, viel nüchterner. Sie sollten z. B. dazu dienen,

- den Mitarbeitern neue Aufgaben zu erläutern,
- Informationen an die Mitarbeiter weiterzugeben,
- die Meinung der Mitarbeiter in die eigenen Überlegungen mit einzubeziehen,
- in Anwesenheit der Mitarbeiter Entscheidungen zu treffen,
- Aufgabenverteilungen zu diskutieren,
- Unstimmigkeiten und Konflikte gemeinsam zu besprechen,
- die Mitarbeiter aktiv am Betriebsgeschehen zu beteiligen.

Häufig unterschätzt wird die Bedeutung des Zeitpunkts. Eine kurz vor Feierabend durchgeführte Besprechung signalisiert meist, dass das Thema bzw. die Meinung der Mitarbeiter nicht so wichtig sein kann.

Kurz vor der Sitzung

Eines vorweg: Man hüte sich davor, Wunder zu erwarten. Sie gelingen selbst bei einer perfekt organisierten Besprechung nur in den wenigsten Fällen. Geduld haben und genügend Zeit einplanen lautet hier die Devise (Tabelle).



Noch vor dem Beginn des eigentlichen Meetings gibt es ein paar Stolpersteine, die über Gelingen bzw. Nichtgelingen der Sitzung entscheiden. Zunächst gilt, dass ein unpünktlicher Sitzungsbeginn schnell die Runde macht und unter Umständen zur Angewohnheit wird. Wichtig ist also, pünktlich zu starten. Hin und wieder kommt es auch vor, dass einer aus der Mannschaft plötzlich keine Zeit hat. Man sollte dann nicht die ganze Besprechung verschieben. Ebenso empfiehlt es sich nicht,

späte Absagen zu akzeptieren. Es gilt: Je besser die Besprechungen ablaufen, desto weniger wird jemand kurzfristig absagen.

Die Rolle des Chefs

Ob eine Besprechung gelingt, hängt von allen Beteiligten ab, von den Mitarbeitern ebenso wie von dem, der sie initiiert. Für den Meister oder Unternehmer bedeutet das,

- gut vorbereitet zu sein,
- engagiert und motiviert zu sein,

Rahmenbedingungen für Besprechungen

Fragen, die sich der Initiator vor einer Besprechung stellen sollte	o. k.
Können sich die Teilnehmer vorbereiten?	<input type="checkbox"/>
Gibt es einen Zeitrahmen mit Anfang und Ende?	<input type="checkbox"/>
Sitzen Entscheidungsträger in der Besprechung?	<input type="checkbox"/>
Gibt es eine Agenda, also eine themenbezogene, grobe Zeiteinteilung?	<input type="checkbox"/>
Wurde die Besprechung frühzeitig bekannt gegeben?	<input type="checkbox"/>
Ist ein Leiter der Besprechung ernannt worden?	<input type="checkbox"/>
Sind die Teilnehmer festgelegt worden?	<input type="checkbox"/>
Wird ein Ergebnisprotokoll erstellt?	<input type="checkbox"/>
Lassen sich Hilfsmittel verwenden wie Flipchart, Tafel, Overhead-Projektor oder Arbeitsblätter?	<input type="checkbox"/>
Sind die Tagesordnungspunkte nach einem Prioritätensystem geordnet?	<input type="checkbox"/>
Sind alle Unterbrechungen und Störfaktoren ausgeschaltet?	<input type="checkbox"/>
Gibt es Themen, die vermieden werden sollen?	<input type="checkbox"/>

Wenn eine Besprechung notwendig erscheint, empfiehlt es sich im Vorfeld, diese Checkliste durchzuarbeiten

Rolf Leicher, Kommunikationstrainer,
Heidelberg

VON ÜBERFLÜSSIGEN BESPRECHUNGEN

Eigentlich ist es ganz einfach, Mitarbeiter mundtot zu machen. Meister Hubert kann das perfekt. Er startet Besprechungen immer damit, dass er gleich zu Beginn seine Meinung verkündet – getreu dem Motto »Dann wissen alle, woran sie sind«. Die Folge ist, dass sich die Belegschaft spaltet. Die einen strengen den Kopf nicht weiter an und denken, dass der Chef schon weiß, was er sagt. Andere, die sich ihre eigene Meinung zum Thema bilden, halten sich zurück, um Meister Hubert nicht zu verärgern. Wieder andere, vor allem die jungen Mitarbeiter mit wenig Selbstsicherheit verlieren den Mut, eigene Gedanken vorzubringen.

Angenommen, es wagt nun doch einer der Besprechungsteilnehmer, seine Meinung zu äußern, dann betrachtet das Meister Hubert immer mehr oder weniger unter dem Gesichtspunkt, ob es in seine Linie passt oder nicht. Das resultiert daraus, weil er – genauso wie die meisten Vorgesetzten – nicht gern zugibt, dass seine ursprüngliche Ansicht unzureichend war. Hinzu kommt, dass er sich ja dann auf Grund der Argumente, die jemand anders äußert, neu orientieren müsste. Und das bedeutet Arbeit, Zeit und Nerven. Im Grunde genommen kann man sich Besprechungen mit vorgefertigten Meinungen sparen.

- andere Meinungen gelten zu lassen,
- beim Thema zu bleiben und Abschweifungen nicht zuzulassen,
- Ideen und Vorschläge unterbreiten und diskutieren zu lassen statt sie einfach nur abzulehnen,
- Aufgaben anzunehmen,
- sich an Beschlüsse zu halten,
- das Betriebsinteresse vor die Belange der eigenen Abteilung zu stellen und
- Geduld und Toleranz bei schwierigen Diskussionen zu beweisen.

Gleich, welche Aussage ein Mitarbeiter macht, als Unternehmer oder Meister nimmt man ihn ernst und lässt seine Aussage zunächst so im Raum stehen. Das entspricht den Grundbedürfnissen jedes Menschen nach Anerkennung und Wertschätzung. Denn würde man die Aussagen eines Mitarbeiters von Anfang an in Zweifel ziehen, dann würde man ihn damit demotivieren, da er den Eindruck gewinnt, dass Vorgesetzte immer alles besser wissen. Die Folge ist, dass sich dieser Mitarbeiter zukünftig gründlich überlegen wird, ob und was er noch sagt. Hinzu kommt, dass sich diese resignierte Haltung auf alle anderen übertragen kann. Für den Betrieb können auf diese Weise wertvolle Beiträge verloren gehen.

Eine Besprechung steht und fällt mit dem Zuhören. Das erfordert Konzentration und Aufmerksamkeit. Wichtig ist, dass sich eine so genannte Win-Win-Situation einstellt, also eine, aus der beide Nutzen ziehen, der Meister oder Unternehmer und die einzelnen Mitarbeiter. Das setzt voraus, dass es in den Meetings keine Verlierer gibt, sich also alle gleichermaßen ernst genommen fühlen. Denn wer sich einmal bloßgestellt fühlt, weil sein Vorschlag nicht durchführbar ist, macht so schnell keine Vorschläge mehr. Deshalb gilt es, auch jene Anregungen anzuerkennen, die sich nicht umsetzen lassen. ■