

Erfolgsfaktor Führung: Die regelmäßige Dienst- und Teambesprechung

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner, Bonn

Gelingen oder Misslingen einer Dienst- und Teambesprechung liegen dicht beieinander. Doch wie misst man den Erfolg einer Dienstbesprechung? Denn: Was von dem einen als erfolgreich verbucht wird, ist für einen anderen eine glatte Fehlinvestition an Zeit und Energie. Der Vielredner, wie auch der Bedeutsame oder der notorische Besserwisser, werden beispielsweise beglückt den Besprechungsraum verlassen, wenn sie sich gut in Szene setzen konnten. Der kühl strategische Denker, der die Wirkung der nüchternen Schlüssigkeit seiner Argumentation überschätzt, wird dagegen unter der erlittenen Wortflut nachhaltig leiden. Es ist sicherlich nicht einfach, bei so viel unterschiedlichem persönlichem Kolorit eine gemeinsame Plattform in einer Teambesprechung zu schaffen. Doch diese Herausforderung kann gelingen, wenn man sich auf die Intentionen und Ziele einer Dienstbesprechung im Team verständigt. Diese Ziele sind auch die Messlatte, an der sich Erfolg und Wirkung der Besprechung festmachen lassen. Aus diesen Zielen leiten sich aber auch Inhalte, Themen sowie die zeitliche Gewichtung der Besprechungssequenzen ab. Mit den Zielen und Inhalten werden zudem auch Voraussetzungen geschaffen, um selbst verknöcherte Besprechungsrituale durch ein Qualitätsmanagement zu revitalisieren. Die dahinter stehende Philosophie ist eine unmissverständliche Aufforderung: »Wie können wir in der gleichen Besprechungszeit zu noch besseren Ergebnissen kommen?« Aber auch da, wo dieses Instrument funktioniert, sollte gelten: »Wenn wir nicht ständig um Anpassung und Verbesserung ringen, dann ist die erstklassische Besprechungskultur von heute, die Zweitklassische von Morgen!« Von diesen konzeptionellen Herausforderungen – und wie man sie angeht, ist in diesem Beitrag die Rede.



I. Auf dem Weg zum Erfolg: Die richtigen Fragen stellen

Wenn das Thema Dienst- und Teambesprechungen zur Reflektion im Team ansteht, dann scheiden sich die Geister. Einige möchten diese Informations- und Kommunikationsform nicht missen, andere sehen hierin eher verlorene Zeit. Dabei haben viele Untersuchungen gezeigt: Erfolgreiche Führung setzt auf regelmäßig statt findende Dienst- und Teambesprechungen. Gelingt es, die richtige Mischung aus Information, Kommunikation,

aktiver Mitgestaltung, Planung, Koordination und Straffheit der Themenabfolge zu organisieren, dann findet dieses Führungsinstrument eine hohe Akzeptanz bei den Betroffenen. Nicht immer aber gelingt dies. Das hat auch etwas mit dem Führungsstil des Moderators zu tun. Autoritäre Führungskräfte neigen eher dazu, als Vordenker mit einer ausgeprägten Gutsherrenmentalität die Meinungsvielfalt auf ihr Konzept hin zu beschränken. Meinungen können immer dann freimütig geäußert werden, wenn sie denen der Leitung entsprechen. Statt nach Lösungen im gemeinsamen Dialog zu suchen, verkommt dieses wichtige Instrument dann zu einer Institution der Befehlsausgabe und Ausführungskontrolle verbunden mit meist negativen Vorführeffekten. Apathische Kostgänger sowie stromlinienförmige und geschmeidige Abnicker sind dann die Folge.

Zwischen diesen beiden Extremen zeigen sich viele Varianten. So lässt etwa die Laissez-faire-Variante das Meeting für die weniger leistungsorientierten Mitarbeiter zu einer Wohlfühl- und angenehmen Quasselrunde werden, während die Fleißigen und Ergebnisorientierten in der gleichen Besprechung unruhig werden. Letztendlich aber trägt jeder Teilnehmer die Verantwortung für das Gelingen einer Dienstbesprechung. Wer daher den Sitzungsraum mit den Gedanken verlässt: »Da ist mal wieder viel Luft um die Ecke geschaufelt worden!« oder »Was hätte angesprochen werden sollen, ist mal wieder nicht thematisiert worden!«, sollte in sich kehren: »Da habe auch ich offensichtlich etwas falsch gemacht!«

Wie aber kann ein Meeting zu einer Erfolgsstory werden? Entscheidend ist in einem ersten Schritt, die richtigen Fragen zu stellen. Einige solcher Fragen können sein:

- Brauchen wir überhaupt eine regelmäßig stattfindende Teambesprechung?
- Welche Ziele verfolgen wir mit diesem Instrument? Was wollen und was können wir mit dem Führungsinstrument »Dienst-/Teambesprechung« erreichen?
- Wie kann die Arbeitsbesprechung inhaltlich und im Ablauf organisiert werden, um die angestrebten Ziele zu erreichen?
- Haben wir die richtigen Themen, die uns alle weiterbringen?
- Wie sieht unser gemeinsames Zeitmanagement aus? Bereiten wir uns angemessen vor? Diskutieren wir ergebnisorientiert? Lassen wir durch pünktliches Erscheinen die Bedeutung der Teamsitzung erkennen? Haben wir die vielen Zeitdiebe im Griff?

- Welche Kriterien lassen sich zur Bewertung einer Arbeitsbesprechung heranziehen, um im Rahmen eines Qualitätsmanagements Organisation und Ablauf dieses Führungsinstrument ständig zu verbessern?
- Setzen wir die richtigen Medien (Kartenabfrage, Visualisierungstechniken, Meta-Plan), und Methoden (Erarbeiten statt Verkünden) und Sachmittel (Bestuhlung, Raumplanung etc.) ein?
- Wie können wir unsere Kommunikation, unsere Techniken des Feedback Gebens und des Feedback Annehmens, der Kreativitäts- und Planungstechniken im »training on the job« der Besprechung ständig weiterentwickeln?

Wenden wir uns beispielsweise einigen dieser Fragen zu.

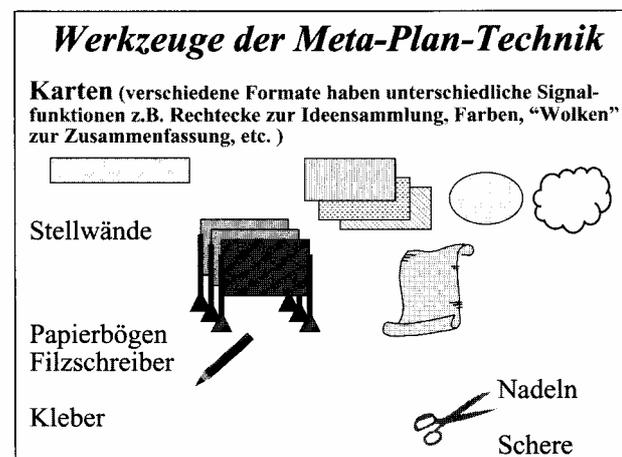
II. Brauchen wir eine Teambesprechung?

Kommunikation und Information sind wichtige Komponenten für das Gelingen einer effizienten Teamarbeit. Daher ist es eine wichtige Führungsaufgabe, Kommunikationsprozesse effizient und effektiv zu organisieren. Zu unterscheiden ist dabei zwischen dem

- Informationsbedarf des Mitarbeiters, das sind die zur Ausführung einer Aufgabe erforderlichen Informationen,
- Informationsbedürfnis des Mitarbeiters, das ist das Bedürfnis nach Hintergrundinformationen, um den Sinn der auszuführenden Tätigkeit besser einordnen zu können,
- Mitteilungsbedürfnis des Mitarbeiters, was dem Bedürfnis des Menschen entspringt, sich anderen mitteilen zu wollen. Das kostet Zeit, mitunter Geduld – und ist doch so wichtig.

Viele Fehlentwicklungen in einer Organisation lassen sich auf bewusst und/oder unbewusst eingesetzte menschliche- und sachbedingte Kommunikationsbarrieren zurückführen. Mit jedem Kopierer und mit jeder Anbindung ans Internet und Intranet nimmt die Fülle der Informationen zu. Aber die verfügbare Menge an Informationen hat nicht unbedingt auch etwas mit der Qualität und der Relevanz der Informationen zu tun. So werden unter der Devise: »Wissen ist Macht« Informationen missverständlich weitergegeben, bewusst als Herrschaftswissen (»Ich darf ihnen hierzu noch nichts Konkretes sagen!«) in Szene gesetzt, Details einer wichtigen Information verfälscht und/oder gar zurückgehalten. Andererseits ist es nicht jedem gegeben, auf unangenehme »Wahrheiten« in seinem Arbeitsbereich rechtzeitig aufmerksam zu machen.

1. Von der Information zur Kommunikation
Häufig genügt es nicht, Informationen lediglich zur Kenntnis zu nehmen. Um etwas nachhaltig zu verändern, müssen mitunter ausgewählte Informationen stabilisiert und verankert werden. Dann geht es nicht mehr um ein plattes Konsumieren von Informationen. Wer hier nachhaltige Effekte in den Köpfen erzielen will, muss auf ein aktives Er- und Verarbeiten der Informationen setzen. Das Erfolgsrezept ist in diesen Fällen einfach: Durch eine gemeinsame Kommunikation können die Inhalte verinnerlicht werden. Das setzt eine teilnehmerzentrierte Auseinandersetzung mit der Thematik voraus. Moderne Techniken wie Kartenabfragen, Meta-Plan-Technik und Metakommunikation helfen dabei.



Vergleichbar einer Vorlesung, in der die Vordenker geadelt werden, kann es daher bei einer Teambesprechung nicht um ein bloßes Verkünden von Informationen gehen. Das gemeinsame Erarbeiten einer gemeinsamen Informations- und Kommunikationsbasis sollte in jedem Fall im Vordergrund stehen. Dabei ist dann der Grad zwischen unverbindlichen Sprechblasen und der Identifikation mit den Inhalten sehr schmal.¹

2. Information durch Interaktion

Die neuen Informationstechniken schaffen – wie aufgezeigt – viele Möglichkeiten einer umfassenden Information. Nicht übersehen sollte man indes aber auch deren Nachteile. Eine E-Mail zum Beispiel spart zwar Zeit und hilft weitere Ressourcen einzusparen. Aber diese Zeitersparnis ist häufig nach der Devise ausgerichtet: »Sparen, koste es, was es wolle!« Was

¹ Deutlich werden diese Zusammenhänge beispielsweise an vielen Innovationen der Verwaltung wie Mitarbeitergespräch, LOB (neuer Tarifvertrag), Leitlinien der Führung und Zusammenarbeit. Vergleiche hierzu »Die regelmäßige Teambesprechung zum Einstieg in das Mitarbeitergespräch nutzen«, in: Meixner, Im Dialog gewinnen, Köln 2005, S. 70 bis 77.

viel zu häufig in diesen Fällen zu kurz kommt, ist der persönliche Kontakt. Zwar verhindert die E-Mail nicht diesen Kontakt, er wird aber auch nicht durch dieses Medium gefördert. Wo es aber an persönlichen Begegnungen mangelt, verliert sich der soziale Kitt eines Teams. Einige Unternehmen haben dies erkannt und haben genau aus diesem Grund einen E-Mail freien Arbeitstag in der Woche dem Unternehmen verordnet. Das ist eine radikale Sicht, und nicht jedem Dynamiker erschließt sich auf Anhieb die Sinnhaftigkeit dieser Anordnung. Weniger radikal ist es daher, das kommunizierende Miteinander in einer regelmäßig angesetzten Teambesprechung in kürzeren Zeitintervallen zu organisieren. Wer dagegen hält: »Blödsinn, das sind dann doch nur Quasselrunden! Wir kommen bei Bedarf zusammen – und nur dann, wenn es etwas zu besprechen gibt!«, der übersieht sehr viel, sicherlich zu viel.

3. Die Rolle der Führung als Moderator und Informationsmanager

Informations- und Kommunikationsmanagement ist eine bedeutsame Führungsaufgabe. Wenden wir uns in diesem Kontext beispielhaft einer »Leitlinie Führung« zu:

»Führungskräfte informieren, Führungskräfte führen kooperativ und kommunikativ. Sie fördern aktiv den Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die Führung initiiert und unterstützt die Kommunikation in und zwischen den Teams, Sparten und Sachgebieten.

Führungskräfte ermuntern ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Fragen zu stellen und sich einzubringen.

Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess (von der Führungskraft zur/zum MitarbeiterIn und umgekehrt), somit eine Bring – und ebenso eine Holpflicht. . . .

Es werden klare Informationswege mit den entsprechenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart und transparent gemacht. Hierzu gehören u. a. regelmäßige (institutionalisierte) Dienstbesprechungen. Die Vorbereitung und Leitung werden durch die Führungskraft wahrgenommen. Zur Vorbereitung gehört u. a. eine vorab erstellte und bekannt gemachte Tagesordnung, in deren inhaltliche Gestaltung die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingebunden werden.«²

In der Tat sind die Führungskräfte besonders gefordert. Sie entscheiden über Ge- oder Misslingen einer Besprechungskultur. Ein zentraler Aspekt hierbei ist die Frage, wie die Moderation der Besprechung organisiert wird. Kurzum: »Wer hat das Sagen in der Teambesprechung?« Denkbar sind eine Reihe von Modifikation-

tionen. Der Ablauf einer Dienstbesprechung kann konzeptionell vom Vordenker hin zum Mitgestalter über mehrere Stufen ausgereicht werden:

- **Modifikation (a):** Der Chef in seinem Rollenverständnis als Gutsherr weiß alleine – so sein Selbstverständnis, wann es an der Zeit ist, eine Dienstbesprechung anzusetzen. Termin und Tagesordnung sind für ihn flexible Größen auf dem Hintergrund objektiver Lustvarianten. Dabei lässt er sich aus dem Bauch bei der Terminsetzung leiten und der Ablauf der Besprechung variiert der Laune folgend. Der Gutsherr weiß viel zu erzählen und er verkürzt aufkommende Diskussionen nach eigenem Belieben. Sein Sprechanteil in der Besprechung ist beachtlich, das kritische Ausleuchten von unterschiedlichen Standpunkten meist nicht gewollt.
- **Modifikation (b):** Die Leitung legt die Besprechungspunkte fest, ordnet den Besprechungstermin an, leitet straff und auf seine selektive Sicht hin den Ablauf der Besprechung und dominiert durch seine Redebeiträge und vor allem: Er hat immer das letzte Wort – auch wenn es am Thema oder der Diskussion vorbeigeht.
- **Modifikation (c):** Die Leitung schlägt die Tagesordnung vor und bittet um Ergänzungen, vereinbart mit den Mitarbeitern den Besprechungstermin, ermuntert auch stillere Naturen sich in die Teambesprechung einzubringen, koordiniert den Ablauf, schlichtet, wo Meinungen in eine Kampfzone abzugleiten drohen, lässt Raum für das Erörtern von Alternativen, fasst die Kerngedanken zusammen und unterstützt durch Impulse die Diskussion, – und all dies, um ein besseres Ergebnis zu finden.
- **Modifikation (d):** Unter Federführung der Leitung werden vom Team die Tagesordnungspunkte entsprechend ihrer Gewichtigkeit gereiht und das Zeitbudget aufgeteilt, die Moderation der Besprechung variiert (*»Jedes Teammitglied ist einmal dran«*), der Moderator der Besprechung vereinbart den Termin und bereitet in enger Absprache mit der Leitung die Sitzung vor. Die Führung verlässt ihren angestammten Sitz im Besprechungsraum und reiht sich in das Kollegium ein und unter.
- **Modifikation (e):** Unter Federführung des Moderators werden vom Team die Tagesordnungspunkte entsprechend der vom Team gesehene Gewichtigkeit gereiht. Der Moderator teilt das Zeitbudget auf die einzelnen Besprechungspunkte auf, er vereinbart mit dem Team den Besprechungstermin, der Moderator leitet die Sitzung und übernimmt die Verantwortung für das Gelingen dieser Sitzung.

2 Landesamt LBB, Rheinland Pfalz.

- **Modifikation (f):** Die Leitung sieht sich der Devise verpflichtet: »Aufgabe einer Führungskraft ist es, sich überflüssig zu machen!« Diese Führungskraft baut auf den Reifegrad des Teams, ohne dabei ins Blauäugige oder in das Laissez-faire-Verhalten abzugleiten. Behutsam schaltet sie sich unter dem Punkt TOP »Besonderes« ein, um die aus der Führungsposition wichtigen Punkte an das Team weiterzugeben. Moderation und Gewichtung der TOP's werden ansonsten wie bei Ziffer d organisiert.

Die hier aufgezeigten Modifikationen erhöhen schrittweise den Autonomie- und Verantwortungsgrad des Teams. In der Praxis ist der Weg allerdings nicht immer leicht. Es gilt die Faustformel: Je stärker man den Autonomiegrad betont, desto stärker muss auf der anderen Seite Macht und Einfluss abgegeben werden. In diesem Spannungsverhältnis des Verzichtens und des Verlagerens liegt die eigentliche Herausforderung für jede Führungskraft. Auf der anderen Seite setzt diese Modifikation einen hohen Reifegrad und eine besondere Identifikation des Teams mit der Aufgabe voraus. Wir finden uns hier im 9.9 Führungsstil des Verhaltensgitters von Blake und Mouton wieder.³ Der anzustrebende Grad einer Teamautonomie ist von der Aufgabenstruktur, der konkreten Arbeitssituation, dem Reifegrad des Teams und der Qualifikation der Führung abhängig, kurzum: Es gibt Teams, wo eine straffe Führung die richtige Alternative sein kann, aber es gibt nur ganz wenige Teams, die sich auf Dauer in einem solch restriktiven Feld bewegen sollten.

III. Ziele und Inhalte der Dienst- bzw. Teambesprechung

Versteht man unter einer Dienst- bzw. Teambesprechung eine anlassbezogene und/oder regelmäßige Zusammenkunft von Mitgliedern einer Organisationseinheit und deren unmittelbarer Führung mit dem Ziel, Informationen auszutauschen und gemeinsame Aufgaben zu planen sowie zu koordinieren, dann leiten sich hieraus zwei Zielbereiche ab:

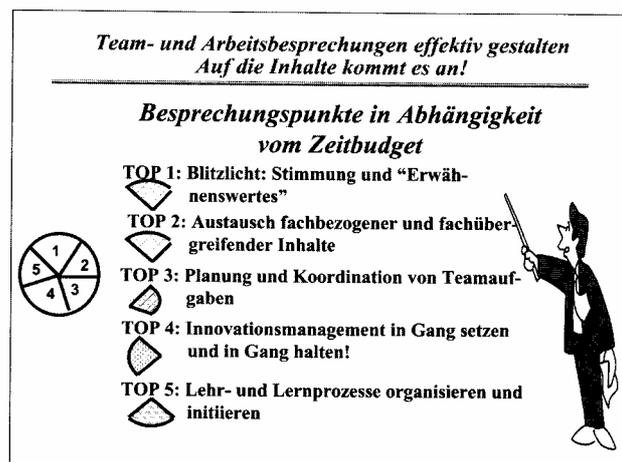
- übergreifende (formale, Gestaltungs-) Ziele,
 - sachorientierte (themenbezogene) Ziele.
- Übergreifende, allgemeine Ziele einer Dienst- bzw. Arbeitsbesprechung sind beispielsweise:

- zur Selbstverantwortung erziehen,
- Stärkung des Teamgeistes durch Interaktion und Kommunikation,
- Stärkung des Gemeinschaftsgefühls,
- Motivation der Arbeitsgruppe,

- Impulse zur Weiterentwicklung des einzelnen bzw. des Teams,
- Impulse, neue Wege zu wagen und neue Wege zu gehen,
- Lernprozesse initiieren,
- Systematische Verbesserungsprozesse initiieren und begleiten,
- den Gesichtskreis erweitern,
- über den Tellerrand des eigenen Bereiches hinaus blicken,
- Gemeinsamkeiten herausstellen und verbessern,
- einander besser verstehen lernen.

Bezogen auf die Sachziele einer Besprechung lassen sich fünf Ziele – und damit auch Themenbereiche – nennen:

- **Austausch von fachbezogenen und fachübergreifenden Informationen**, zielt auf den Informationsbedarf und das Informationsbedürfnis,
- **Koordinations- und Planungsabstimmungen**, zielt auf das Verteilen von Aufgaben und Sonderaufträgen.
- **Innovations- und Qualitätsmanagement**, zielt auf das Weiterentwickeln der Organisationseinheit.
- **Lehr- und Lernprozesse**, zielt auf das Organisieren und Initiieren von Qualifizierungen am Arbeitsplatz.
- **Blitzlicht**, zielt auf das Erkennen, Kanalisieren und Managen von Konflikten im Team.



Die ersten beiden inhaltlichen Kategorien sind heute in nahezu jeder regelmäßig stattfindenden Dienstbesprechung weitgehend Standard. Seltener anzutreffen als Teil einer regelmäßigen Dienstbesprechung ist das »Innovations- und Qualitätsmanagement«, das »Gestalten von dienstbegleitenden Lernprozessen« und das »Blitzlicht«.

³ Meixner, Lust statt Frust – Wege aus der Führungskrise, Köln 1998. S. 204 ff.

1. Austausch von fachbezogenen und fachübergreifenden Informationen

In diesem Feld geht es um den Informationsbedarf und das Informationsbedürfnis. Der Informationsbedarf beschränkt sich auf das zur Erfüllung einer Aufgabe absolut notwendige Wissen. Fachübergreifende Informationen gehen darüber hinaus und zeigen Hintergrundwissen auf. Das entspricht häufig auch dem Informationsbedürfnis der Mitarbeiter.

In einer Untersuchung beschränkte man die Information der Mitarbeiter auf die Informationen, die zur Fertigung ihres Zwischenproduktes erforderlich waren. In einer anderen Gruppe zeigte man darüber hinaus den Entstehungsgang des Produktes über die gesamte Produktionslinie auf, erläuterte, in welchen Produktionsabschnitten welche Fehler auftreten und wie diese sich auf den Ablauf auswirken. Diese Information kostet Zeit und sie verlangte von den Zuhörern Aufmerksamkeit und Interesse. Wenn diese Voraussetzungen eingehalten werden, sind die Effekte verblüffend: Mitarbeiter werden zu Mitdenkern und Mitgestaltern. Die Effekte sind erfreulich: Sorgfältigeres Arbeiten, geringere Fehlerquote, weniger Krankheitsausfälle.

Aus diesem Beispiel lässt sich u. a. ableiten:

- Hintergrundinformationen aufzeigen,
- Problem und Problemansätze darstellen (»Auf Mitdenker und Mitgestalter bauen«),
- Was liegt in den Abteilungen an?
- Welche Schwerpunkte, Schwierigkeiten, Lösungen. (Über den Tellerrand schauen) sind zu bearbeiten?
- Gemeinsame Aktivitäten planen und miteinander abstimmen.
- Die Auswirkungen der Qualität dieser Arbeit auf andere Organisationseinheiten.

2. Planung und Koordination von Teamaufgaben

Neben Routineaufgaben kommen auf jede Organisationseinheit Sonderaufgaben zu. Wer sich als Mitarbeiter bei diesen Sonderaufgaben einmal als besonders tüchtig erwiesen hat, der darf dies künftig immer wieder von neuem beweisen. Andere gehen dabei leer aus. Bei interessanten und abwechslungsreichen Aufgaben lockt das die Eifersucht anderer. Denkbar ist auch, dass es zu einem Starkult kommt: Der eine wird immer perfekter, die anderen dürfen nicht lernen. Solche und ähnliche Fehlentwicklungen können vermieden werden, wenn die Aufgabenverteilung transparent gestaltet wird. In der Diskussion kann sich die Führungskraft den Argumenten der Mitarbeiter öffnen und eine mögliche selektive Wahrnehmung überwinden. Auch die, die glauben, dass sie zu kurz kommen, haben durch diese Transparenz zumindest

die Möglichkeit, ihre Vorurteile, Ängste, Vorbehalte zu korrigieren.

Aspekte in diesem Themenbereich können sein:

- Strategische Ziele, taktische und operative Ziele abgleichen.
- Welche Sonderaufträge stehen zur Bearbeitung an?
- Wer übernimmt welche Aufträge? (qualitative Aspekte, quantitative Aspekte)
- Transparenz der Aufgabenverteilung und des Aufgabenstandes.
- Wer braucht Hilfe/Informationen?
- Wer kann Hilfe/Informationen anbieten?
- Terminabstimmung und Terminkontrolle organisieren.
- Prioritäten festlegen.
- Auf die Einheitlichkeit der Aufgabenbearbeitung hinwirken.

3. Innovations- und Qualitätsmanagement

Die erstklassische Lösung von heute, ist die zweitklassische von Morgen. Dieser bereits genannte Leitgedanke gehört in jede Dienstbesprechung: »Was haben wir seit der letzten Besprechung unternommen, um uns besser zu positionieren?«

Für manch einen Mitarbeiter, der es liebt, den Trott (»So haben wir das immer gemacht!«) fortzuschreiben, ist dies eine unbequeme Frage. Häufig verpassen Organisationen den Anschluss an notwendige Entwicklungen, weil sich so etwas wie eine institutionelle Arroganz entwickelt. Das kann auch im Instanzenzug, etwa vom Ministerium hin zum nachgeordneten Bereich, der Fall sein.

Ein erster Schritt im Team kann getan werden, wenn man sich einmal die in der Beurteilung ausgewiesenen Merkmale Qualität, Arbeitsweise, Wirtschaftlichkeit, Bürgerorientierung vornimmt.

- Was versteht unser Team bei unserer Arbeit unter dem Begriff Qualität?

- Wie äußert sich bei unserer Arbeit Qualität?«

Allein diese Fragen neutralisieren manche vermeintliche Selbstverständlichkeit.

Weitere Standardfragestellungen bei diesem Themenbereich der Dienstbesprechung könnten sein:

- Welche Probleme treten immer wieder auf
 - innerhalb des Teams,
 - zwischen den Teams,
 - bezogen auf die zentralen Steuerungsdienste,
 - im Außenverhältnis?
- Wie können wir unser Leistungsangebot verbessern?
- Wie können wir unsere Leistungsstandards verbessern?

- Wie viele Verbesserungsvorschläge haben wir in unserer Organisation entwickelt?
- Wie können wir unser Leistungsangebot verbessern?
- Wo liegen unsere Stärken?
- Wo und wie können wir besser werden?
- Welche neuen Entwicklungen stehen in der Verwaltung an?
- Was stellen wir uns als Team diesen Neuerungen?

4. Lehr- und Lernprozesse organisieren und initiieren
Eine lernende Verwaltung braucht mehr als Seminarprogramme. Auf die Einstellung zur Lernbereitschaft des Einzelnen wie auch des Teams kann man einzuwirken. Die Dienstbesprechung ist hierzu ein besonders geeigneter Treibriemen. Hier kann die Symbiose zwischen Lernbedarf und Lernbedürfnis vorteilhaft ausgesteuert werden.

In einer Verwaltung beobachtete der Personalchef von Jahr zu Jahr eine steigende Nachfrage für die »CeBit«. Auf Nachfrage schien es bei allen, die einen Antrag auf den Besuch der Messe stellten, ein absolutes dienstlich begründbares Muss zu sein. Die Begründungen waren wortreich und zeigten eine gewisse Plausibilität. Als sich über 50 solcher wohl begründeter Anmeldungen angesammelt hatten, stellte sich der Personalchef die Frage nach Aufwand und Nutzen für die Verwaltung. Da auch er im Lernen einen Wert an sich ausmachen konnte, suchte er einen geeigneten Weg für den Wissenstransfer: Anhand des Ausstellungskatalogs stellte er die für die Verwaltung relevanten Themen zusammen. Nun konnte jeder auswählen, welchen Themenbereich er auf der Ausstellung abdecken wollte. Neben einem Bericht zu dieser Thematik sollten die Besucher anschließend den Organisationen in »Workshops« diese Thematik darstellen. Die Zahl der Interessierten reduzierte sich schlagartig auf einige wenige.

Wer heute ein Seminar besucht, sieht dies in der Regel als eine individuelle Maßnahme zur eigenen Qualifizierung. Entsprechend werden die Seminarunterlagen noch zu häufig als private Verschlussache gesehen. Dazu ist die Fortbildung eigentlich zu teuer. Daher achtet eine Führungskraft auf Multiplikatoreffekte: Wer ein Seminar besucht, trägt die Inhalte bei der nächsten Dienstbesprechung vor, macht die Unterlagen des Seminars jedem zugänglich und stellt die Bezüge der Inhalte zu dem Team her. Damit wird nicht nur Wissen weitergegeben. Es kommt auch eine neue Qualität an Diskussion in Gang. Wie häufig erlebt man in Seminaren den Hinweis: »Das ist völlige Theorie! Ich kann das, was sie sagen, zwar bestätigen, aber was machen sie bei einer für diese Dinge völlig beratungsresistenten Führungskraft!« Auch hier liegt ein Reiz und die Chance, einen größeren Wissenstransfer zu organisieren.

In diesem Themenkomplex der Dienstbesprechung (Lehr- und Lernprozesse) geht es vor allem um einen Wissenstransfer für das Team. Die Informationsquellen für diesen Teil sind neben der systematischen Auswertung der Seminare:

- Kurzreferate zu neuen Entwicklungen im fachlichen Bereich,
- Kurzreferate zu neuen Entwicklungen im fachübergreifenden Bereich (z. B. neue Führungsmodelle),
- Begleitung von Innovationen innerhalb der Verwaltung,
- Einladen von Projektmitgliedern zu neuen Entwicklungen,
- Auswertung von Seminarbesuchen,
- Auswertung von Fachartikeln,
- Auswertung wichtiger Fachbücher,
- trainieren der Präsentationstechniken,
- Weiterentwickeln der rhetorischen Fertigkeiten,
- Impulse für die persönliche Weiterentwicklung setzen,
- Begleiten von fachübergreifenden Projektgruppenarbeiten.

Diese Bereiche werden jeweils von einem Mitarbeiter/Mitarbeiterin (Kümmerer) betreut und vorgetragen.

5. Blitzlicht und Erwähnenswertes

Dieser Punkt der Tagesordnung gilt der Klärung der Beziehungen im Team! Viele Fehlentwicklungen in einer Organisation lassen sich auf nicht geklärte Beziehungen zurückführen. Es beginnt meist mit einer kleinen Verstimmung, die sich im Zeitablauf bis hin zu schikanösem Verhalten entwickeln kann. Es ist wichtig, Verstimmungen beim Namen zu nennen und sie nicht mit sich weiter »herumzuschleppen«. Ansonsten entsteht ein gefährliches und explosives Gedankengemisch. Es gilt, beizeiten eine Klärung herbeizuführen. Das setzt auf Seiten der Führung wie aber auch auf Seiten der Mitarbeiter besondere Techniken des Feedback- Geben und des Feedback- Nehmen voraus. So eine Beziehungskultur entwickelt sich nur langsam. Die Verwaltung hat eine andere Ausrichtung. Hier gilt: »Indianer heulen nicht!« Gefühle werden hier als störend gesehen, verdrängt und gleichwohl sind sie wirksam. Ziel sollte es dagegen sein: Jeder kann seine Gefühle, ohne Sanktionen (z. B. Lächerlich machen) fürchten zu müssen, äußern! Wenn einer sich ungerecht behandelt sieht, so wäre dies – unbeschadet der objektiven Lage, erst einmal so zu nehmen, wie er es geäußert hat. Bis ein Team an diese Stelle gelangt ist, ist es ein weiter Weg. Hier sollte man auch nichts erzwingen. Daher beginnt man beim Blitzlicht zunächst mit einfacherer Kost.

Die ersten Schritte auf diesem Weg können Fragen sein wie:

- Was ist uns in der letzten Woche gut gelungen?
- Was können wir in dieser Woche besser machen?
- Wie gehen wir miteinander um?
- Halten wir die vereinbarten Regeln ein?

Das Blitzlicht kann sich an den »Leitlinien der Zusammenarbeit« bzw. an »Vereinbarungen«, die im Team kommuniziert wurden, orientieren. Das Blitzlicht kann aber auch genutzt werden, um die übergreifenden Besprechungsziele in Handlungskonzepte einmünden zu lassen.

Das hört sich dann so an:

- Wir wollen ein Höchstmaß an erträglicher Offenheit praktizieren.
- Wir wollen zuhören.
- Wir wollen gemeinsam voneinander lernen.
- Wir wollen nicht einander verletzen.
- Wir konzentrieren uns auf die Sache.
- Wir wollen versuchen, mit Kritik konstruktiv umzugehen.
- Wir wollen aus Fehlern lernen.
- Wir wollen alles verhindern, was die Person verletzt.
- Wir vermeiden Monologe und setzen auf Dialoge (das verbale »Ballspiel«).
- Wir finden und formulieren gemeinsam die Ergebnisse.
- Wir nehmen den Gesprächspartner ernst und verzichten auf Bagatellisieren, Intellektualisieren und verbale Ringkämpfe.
- Wir wissen, dass es nicht um das Recht – haben – Wollen gehen kann.
- Wir ermuntern uns zur Offenheit und setzen auf gemeinsames Mitdenken und Mitgestalten.
- Wir vermeiden Monologe und setzen auf Dialoge (das verbale »Ballspiel«)⁴.

Bei diesen Sätzen darf es allerdings nicht bleiben: Im Rahmen einer Meta-Kommunikation werden die von jedem auf einem Rating von 1 bis 7 gewichteten Aussagen auf den im Team tatsächlich erzielten Erfüllungsgrad hin abgeklärt und in einem kontinuierlichen SOLL-IST Abgleich ständig verbessert.

Was das Mitarbeitergespräch auf der Ebene Führungskraft – Mitarbeiter (vgl. Beziehungsaspekt) bewirken soll, findet hier auf den Ebenen Team zu Teammitglied sowie Team zu Führungskraft statt.⁵

Gegenüber den anderen Besprechungspunkten hebt sich auch die Sitzordnung beim Blitzlicht deutlich ab:

Hier ist der Stuhlkreis ohne Barriere »Tisch« die adäquate Form. Sie schafft Offenheit.

IV. Qualitätsmanagements auch für eine Dienst- bzw. Teambesprechung

Nichts ist perfekt, alles lässt sich verbessern. Das gilt insbesondere für ein so wichtiges Führungsinstrument wie die Teambesprechung. Um diesen Prozesse in Gang zu setzen, können die folgenden 5 Schritte eine Hilfe sein. Sie sind ein Mittel, um dem Trott entgegenzuwirken und um eine lähmende Routine zu überwinden.

1. Schritt: Allgemeine Problem- und Ursachenanalyse: Wo stehen wir mit unserer Besprechungskultur im Team? Was hat bislang bei den Dienst- und Teambesprechungen gut geklappt? Was wollen wir kurzfristig, mittelfristig und langfristig verändern?

2. Schritt: Analyse der Ziele: Welche latenten und welche manifesten Ziele verfolgen wir mit dem Instrument der Teambesprechung? Was wollen wir mit der Dienstbesprechung erreichen? (Solche Ziele können zum Beispiel sein: Verbesserung der Planung und Koordination; Verbesserung des Informationsprozesses, Impulse für ein Qualitätsmanagement, Verbesserungs- bzw. Innovationsmanagement, Verbesserung der Teamarbeit, Verbesserung des Arbeitsklimas, etc.)

3. Schritt: Entwickeln von Indikatoren zur Bestimmung des Zielerreichungsgrades.

Indikatoren können sein:

- Gliederung der Besprechungspunkte
- Vorbereitung der Besprechung
- Organisation des Ablaufes
- Festlegung der Besprechungspunkte
- Informationsdichte
- Ergiebigkeit/Treffsicherheit
- Pünktlichkeit/Zeitraumen
- Besprechungsatmosphäre
- Interaktionen zwischen den Besprechungsteilnehmern
- Meinungen werden gehört und beachtet

Diese Indikatoren sind mit einer genauen Definition der Indikatoren und einem Rating etwa von 1 bis 7 zu versehen.

4. Schritt: Messen der Indikatoren

Nach diesen Vorarbeiten beginnt der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Nach jeder Sitzung – realistisch: in regelmäßigen Abständen – wird eine Abfrage organisiert. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass ein großer Aufwand betrieben werden muss: Bevor die Teammitglieder den Besprechungsraum verlassen, kennzeichnen sie auf einem Flipchart, wie sie die Besprechung erlebt haben.

5. Schritt: Korrektur und Verbesserung: Moderator und Mitarbeiter legen die anzustrebenden Veränderungen (SOLL) im Abgleich mit dem Erreichten (IST) fest

⁴ Vgl. Meixner, Im Dialog gewinnen, S. 77.

⁵ Ebenda, S. 29 ff.

und verständigen sich über Wege und Mittel, wie Effektivität und Effizienz der Besprechung weiterhin verbessert werden können.

Feedback – Dienstbesprechung							
Kriterien zur Bewertung der Qualität							
	trifft zu			trifft nicht zu			
Informationsdichte der Besprechung	1	2	3	4	5	6	7
Offenheit	1	2	3	4	5	6	7
Atmosphäre	1	2	3	4	5	6	7
Pünktlichkeit	1	2	3	4	5	6	7
Straffheit der Themenabfolge	1	2	3	4	5	6	7
Ergiebigkeit	1	2	3	4	5	6	7
Informationsgehalt	1	2	3	4	5	6	7
Zielorientierung	1	2	3	4	5	6	7
Einhalten der Zeitvorgabe	1	2	3	4	5	6	7
Angemessene Sprechanteile	1	2	3	4	5	6	7
Themenspezifischer Wechsel der Mod.	1	2	3	4	5	6	7
Raum für Interaktionen	1	2	3	4	5	6	7
Fairness im Austausch der Argumente	1	2	3	4	5	6	7

V. Die Dienst- und Teambesprechung ist ein komplexes System

Das Erfolgsrezept für eine erfolgreiche Informations- und Kommunikationskultur ist mehr als das regelmäßige Zusammensitzen von mehrern Personen mit einer klaren Rollenverteilung. Es handelt sich um ein komplexes System mit drei wichtigen Komponenten, die zueinander in engen Systembeziehungen stehen:

• **Strukturen**

Primäre Aspekte: vorgegebener Zeitrahmen oder offenes Ende, mit oder ohne vorgegebene Tagesordnungspunkte, mit oder ohne Protokoll und/oder Ergebnisvermerk,

Sekundäre Aspekte: Auswahl des Raumes, Ausstattung des Raumes, Anordnung der Tische und Stühle, zeitliche und inhaltliche Organisation, Sitzordnung, Ausstattung mit Medien wie Tageslichtschreiber, Flippchart, Metaplanausstattung.

• **Abläufe**

Regeln des Ablaufs: Ziele und Inhalte, wer moderiert? Regeln für den Ablauf (Sachorientierung), Regeln für das Miteinanderumgehens (Formalaspekte)

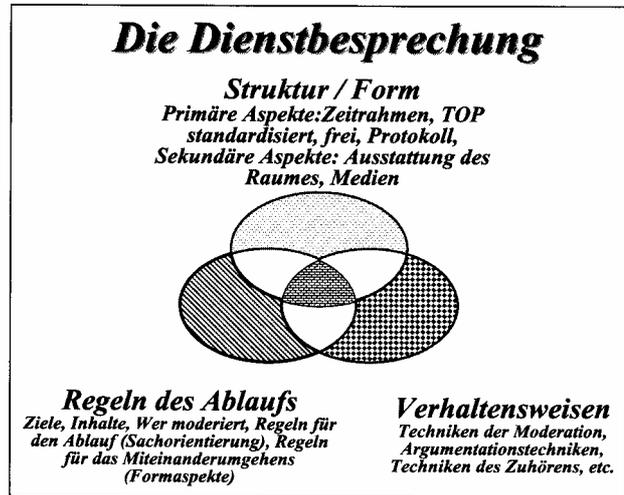
• **Verhaltensweisen**

Verhaltensweisen, Aufbau und Ablauf: Gesprächsstruktur, Einstimmung auf die Aufgaben als Moderator, Techniken der Moderation, Argumentationstechniken, Techniken des Zuhörens, Teilnehmertypologie erkennen und nutzen.

Diese drei Komponenten stehen in einem interdependenten Verhältnis zueinander. Sie beeinflussen sich gegenseitig.

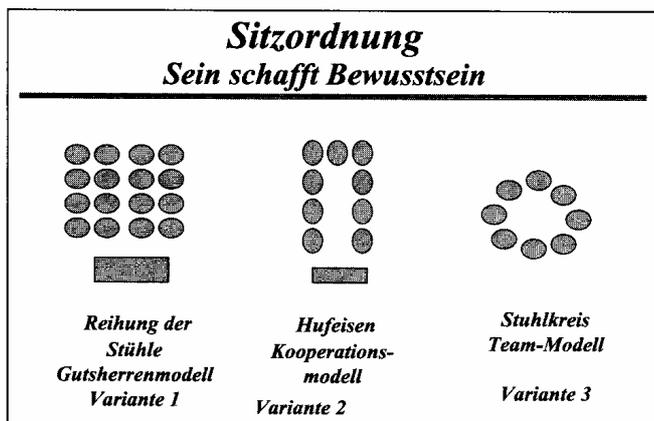
Wer beispielsweise als Führungskraft und Besprechungsleiter vom Schreibtisch aus agiert (Struktur), gibt der Besprechung einen anderen Impuls (Abläufe),

als beispielsweise eine Besprechung am runden Tisch. Wer sich bereits in der Sitzanordnung deutlich von dem Team abhebt, signalisiert Distanz und Dominanz (Verhalten) und er signalisiert, dass er auf die Wirkung des »Anordnens« statt des »Diskutierens« und »Überzeugens« setzt.



Führungskräfte mit »Gutsherrenmentalität« (Rollenbild: Herrscher, Vordenker, Alleskönner, Richter) bevorzugen daher den von der Gruppe sich abheben den Schreibtisch. Eine heute sicherlich gebräuchlichere Alternative ist die Sitzanordnung der Besprechungsteilnehmer in Form eines Hufeisens: Der Moderator der Besprechung sitzt in diesem Fall auf der Kopfseite und die Mitarbeiter verteilen sich auf die drei noch offenen Seiten (Variante 2). Das führt auch auf Seiten der Teilnehmer zu fixierten Verhaltensweisen. So suchen die Mitarbeiter im Besprechungsraum fast immer ihren alten »Standpunkt« auf: Finden regelmäßige Besprechungen statt, dann bedarf es daher auch keiner großen prophetischen Begabung, um im Vorfeld zu sagen, wer wo sitzen wird. Dieser physische Standpunkt setzt sich im mentalen Bereich fort: »Einmal Besprechungs-Clown, immer Clown.« Mit der Sitzanordnung sind daher auch meist die Rollen in der Besprechung verteilt. Das hat auch seine Vorteile, wenn man sich als Moderator auf die Teambesprechung vorbereitet. Vieles ist so kalkulierbar, oder – wie Napoleon es ausdrückt: »Der Zufall ist planbar!« Wer auf mehr Flexibilität setzt, sollte sich auf die wechselnde Moderation (siehe Ziffer II d) besinnen. Auch im Kontext eines fixierten Rollenverhaltens kann dies eine interessante Alternative sein. Der runde Tisch ist eine weitere Strukturvariante (Variante 3). Dabei wird auf den ersten Blick nicht durch die Räumlichkeit fixiert, wer das Sagen hat. Zumindest ist die Ausgangsposition offen und alle sitzen in vergleichbarer Position, ein »Vorne« oder ein »Hinten« gibt es bei dieser Bestuhlung nicht.

Zumindest kann man physisch bei dieser Sitzordnung nicht abtauchen.



Vergleicht man diese drei Strukturvarianten, dann wird deutlich, dass durch die Struktur, die Anordnung der Tische und Stühle bereits der wahrscheinliche Ablauf in einer Besprechung präjudiziert wird (vgl. hierzu verbale und non – verbale Kommunikation): Struktur und Ablauf prägen ihrerseits die Verhaltensweisen und Einstellungen der Kommunikationspartner. Bei der Variante 1 beispielsweise sind die Signale mehr als deutlich. Sein schafft Bewusstsein und hier zeigt sich die ganze Autorität des Gutsherrn. Es wird auch ohne Worte klar, wer das Sagen hat. Meinungen sind erwünscht, so lange sie in das gängige Bild der Leitung passen. Wer anders denkt, wird in diesem Strukturfeld leicht vom Querdenker zum Querulanten. Dagegen wird die Führungskraft

bei der Variante 3 (runder Tisch) nicht besonders herausgestellt. Sie muss sich durch fachliche Autorität bewähren und auf Insignien der Macht verzichten. Die Führungskraft ist auf die gleichen »Strukturebene« wie die Teilnehmer gestellt. Eine offene Gesprächskultur wird durch den »runden Tisch« begünstigt. Damit aber wird auch das Selbstwertgefühl der Interaktionspartner eher gestärkt als bei der Variante 1. Status verliert hier an Wert zugunsten des gemeinsamen Zieles.

VI. Ausblick

»Unser Problem«, so Dale Carnegie, »ist nicht Nicht-Wissen, sondern Tatenlosigkeit«. Viele wissen, dass ein gut durchdachtes Besprechungsmanagement geradezu Berge versetzen kann. Doch die Prioritäten werden im Arbeitsalltag noch allzu häufig anders gesetzt. Dann heißt es: »Wir haben keine Zeit, um im Team über Ziele und Gestaltungsrahmen von Teambesprechungen zu diskutieren. Ohnehin funktioniert es doch bei uns!« Dagegen stehen zwei Argumente: 1. Der erste Schritt, um eine Herausforderung zu meistern, besteht in der Erkenntnis, dass es ein Problem gibt! 2. Richtig ist: Wir haben diese Zeit. Wer auf ein erfolgreiches Team setzt, der sollte sich die Zeit nehmen. Beginnen Sie mit einer Inventur und setzen sie auf die Macht der Ziele. Worauf es ankommt, kann jeder Steuermann anschaulich beschreiben: Lassen sie sich auf das interessante Wagnis zur Verbesserung der Besprechungskultur ein, aber steuern sie diesen »Ozeanriesen« so behutsam in ein neues Gewässer, dass er nicht durch die Wucht der Änderungen sich auf dem Grund des Meeres in zwei Teilen einfindet.