

ZT WIRTSCHAFT

„Ums Wort geht, wie ich denke, der Streit; über die Sache besteht Einigkeit.“ (Seneca)

Besprechungen ziel- und zeitgenau leiten (II) – Ablauf und Konfliktlösung

Mit welchen Gesprächsstadien und Verhaltensmustern werde ich während Sitzungen konfrontiert und wie begegne ich ihnen offensiv? Wie sollten Gesprächsergebnisse – auch im Sinne juristischer Relevanz – festgehalten werden? Dipl.-Psych. Thomas Eckardt gibt im zweiten Teil unseres Sommerspezials zum Labor-Management hilfreiche Vorschläge zur Problemlösung in Gesprächen.

ZT Fortsetzung des Artikels aus ZT 6/2007

Schon während des Gesprächs kann sich der Leiter seinem Gesprächsplan entsprechend ein Formular machen mit den Einzelthemen

sätze gefunden (etwas Klarheit in die Sache gebracht)... sind viel zu unverbindlich und schüren das Vorurteil, aus Gesprächen käme nie etwas Konkretes heraus. Oft merkt der Leiter des Ge-

mern. Seine Autorität nimmt ab. Lehnt er sich zurück und verschränkt auch noch die Arme, so empfinden ihn die Besprechungsteilnehmer als arrogant und unkooperativ. Auch das schwächt seine Autorität.

Am besten: Gerade sitzen, ständig wechselnden Blickkontakt mit den Besprechungsteilnehmern aufnehmen, mit Gesten das Gesagte unterstreichen, laut, deutlich und gut betont sprechen. Das signalisiert Offenheit, Zuwendung zu den Teilnehmern und Engagement. Auch mithilfe der Kleidung kann der Leiter seine Autorität stützen, wenn er diese jeweils eine Stufe höher wählt als die Teilnehmer. Erscheinen diese in Freizeitkleidung, so machen Anzug oder Kombination beim Leiter oder ein schickes Kleid bei der Leiterin sofort auch optisch deutlich, wem die Autorität zukommt. Kommen die Teilnehmer im Straßenanzug, so kann die Leiterin ein Kostüm oder der Leiter einen dunklen Anzug tragen. Findet die Besprechung in Berufskleidung statt (Kittel, Overall), so sollte die Leiterin oder der Leiter die Berufskleidung möglichst ablegen (es sei denn, sie ist wie beim Helm Pflicht). Auch dies ist ein optisches Autoritätssignal.



als Überschriften (z. B. einzelner Spalten), in die er wichtige Aussagen (z. B. Gründe für einen Zustand oder Lösungsvorschläge) einträgt. Am Ende des Gesprächs hat er dann eine Übersicht über die wichtigsten Gesprächsergebnisse und kann sie noch einmal stichwortartig vortragen. „Meine Damen und Herren, wir haben das Thema Umweltschutz diskutiert nach den Einzelaspekten privater Umweltschutz, öffentlicher Umweltschutz, industrieller Umweltschutz. Zu den Bereichen wurden folgende Vorschläge gemacht: Privater Umweltschutz: Konsequente Mülltrennung, niedrigere Raumtemperatur im Winter...“

Hat es um einen Punkt Streit gegeben, kann man vor der Sammlung der einvernehmlichen Punkte etwa sagen: „Offen geblieben ist der Punkt Z, hier ist noch nicht zu Ende diskutiert, aber immerhin haben wir Einigung in folgenden Punkten erzielt...“ Je konkreter die Punkte aufgezählt werden, desto erfolgreicher erscheint den Teilnehmern im Nachhinein das Gespräch. Formulierungen wie „Wir haben nun doch einige An-

sprächs, dass die Zeit zu knapp wird, die ganze Thematik umfassend zu erörtern. Dann sollte er schon längere Zeit vor dem Ende mit den Teilnehmern vereinbaren, auf welchen Einzelpunkt verzichtet wird, um sich Zeit für die aktuellen Besprechungspunkte zu nehmen. In der Schlusszusammenfassung kann er dann das reduzierte Ziel als erreicht feststellen und braucht nicht darüber zu klagen, dass man nun doch wieder nicht fertig geworden sei.

Positive Schlusszusammenfassung

- Thema der Besprechung
- Schwerpunkte der Diskussion
- offen gebliebene Punkte
- konkrete Ergebnisse
- Aufgabenverteilung

Hinweise zur Körpersprache

Der Leiter sollte seine Leitungskompetenz durch seine Körpersprache und auch durch die Kleidung unterstützen. Schaut er ständig nach unten und murmelt in seine Unterlagen, so zeigt er eine geschlossene Haltung und wirkt desinteressiert am Thema und an den Teilneh-

Körpersprache

- Körpersignale – offene Haltung
– Blickkontakt
– Gestik
– deutliche Sprache
- Kleidung – bewusst wählen
– Autorität steigern
– Solidarität betonen
- Sitzposition – herausgehoben

Auch das Arrangement im Raum kann die Autorität fördernd gestaltet werden. Ein besonderer Chairman-Sessel mit beispielsweise höherer Lehne, eine herausgehobene oder frontale Sitzposition, Einzelmikrofon nur für den Leiter. Will der Leiter

sich allerdings bewusst mit dem Gremium solidarisch zeigen, so sollte er die gleiche Kleidung tragen wie alle anderen.

Vorsicht vor Übertreibungen! Bemerkungen der Teilnehmer die Absicht, so ist der Besprechungsleiter „enttarnt“. Dies kann sich wieder negativ auf seine Autorität auswirken.

Planungs- und Entscheidungsgespräch

Checkfragen

Das Ziel eines Planungs- und Entscheidungsgesprächs ist ein gemeinsamer Plan, eine Lösung oder ein Verfahren. Bis man dieses Ziel erreicht, sind in der Praxis meistens mehrere Gespräche notwendig. Der Prozess kann immer wieder unterbrochen werden. Beispielsweise ist ein geeigneter Zeitpunkt für die Unterbrechung der Abschluss der Lösungssuche. Einzelne Teilnehmer können beauftragt werden, Informationen und Daten zu den Vorschlägen einzuholen, damit bei der nächsten Besprechung die Lösungsvorschläge gleich qualifiziert beurteilt werden können. Daher ist dieser Gesprächsablauf als ein Planungs- und Entscheidungsprozess zu sehen, der in verschiedene Phasen gegliedert wird.

Problemanalyse

Wichtig für diesen Prozess sind eine eingehende Analyse des Ist-Zustandes mit den Auswirkungen des Problems und die Definition des Soll-Zustandes.

Lösungssuche

In dieser Brainstorming-Phase werden Lösungsvorschläge gesammelt. Wichtig hierbei ist, dass Lösungen noch nicht bewertet werden und dadurch die Kreativität in der Lösungssuche nicht blockiert wird. Das Protokollieren und Visualisieren ist in dieser Phase wichtig, damit keine Vorschläge unter den Tisch fallen (siehe auch: Visualisierung).

ANZEIGE



hinterher kein Teilnehmer „ausbüxen“.

Aktionsplan

Die Aufgabenverteilung mit Terminaufgaben steht am Ende des Planungs- und Entscheidungsgesprächs. Mithilfe eines Zwischen- oder Schlussberichts werden der Stand der Maßnahmen und später das Erreichen des Ziels geprüft.

Hinweise zur Anwendung

Dieser Ablauf gilt für jeden Tagesordnungspunkt, zu dem

Analoge Fälle

Vergleichbare Fälle zum Problem werden benannt,

Planungs- und Entscheidungsgespräch nach Checkfragen

Problemanalyse	Wie heißt das Problem? Wie ist das Problem entstanden? Wie wirkt sich das Problem aus? Wie sieht der Soll-Zustand aus? – langfristig/kurzfristig
Lösungssuche	Wie kann der Soll-Zustand erreicht werden? – langfristig/kurzfristig
Analoge Fälle	Welche vergleichbaren Fälle gibt es? Wie wurden sie gelöst? Welche der Lösungen ist auf diesen Fall übertragbar?
Lösungsanalyse	Was sind die positiven Auswirkungen jeder Lösung? Was sind die negativen Auswirkungen jeder Lösung? Welche Schwierigkeiten und Widerstände gibt es? Wie können diese überwunden werden? Wie steht es um die Realisierbarkeit?
Entscheidung	Welche Lösung/en wird/werden ausgewählt?
Entscheidungssicherung	Lösung/en wiederholen Ausdrücklich um Einverständnis fragen Entscheidung feststellen
Aktionsplan	Was ist jetzt im Einzelnen zu tun? Wer tut es? Wann ist der letzte Termin? Wann wird die Durchführung kontrolliert?

ihre Übertragbarkeit auf diesen Fall wird geprüft. Analogien sind jedoch immer eine Lösung aus zweiter Hand und sollten nicht unkontrolliert und pauschal übernommen werden.

Lösungsanalyse

Jetzt werden die Lösungsvorschläge einzeln analysiert. Es werden positive und negative Auswirkungen sowie Schwierigkeiten und Widerstände diskutiert, die Lösungen auf ihre Realisierbarkeit geprüft.

Entscheidung

Nach dem Abwägen der einzelnen Lösungsvorschläge muss die Entscheidung für eine Lösung oder mehrere Lösungen fixiert werden (Abstimmung, Meinungsbild).

Entscheidungssicherung

In dieser Phase sollte der Gesprächsleiter die getroffene Entscheidung nochmals wiederholen, die Teilnehmer einzeln ausdrücklich um ihr Einverständnis fragen, ob sie die Lösung befürworten und mittragen. So kann

eine Lösung oder ein Maßnahmenpaket verabschiedet werden soll. Der Leiter kann auch vor der Besprechung Berichtsaufträge an sachkundige Teilnehmer vergeben, um das Problem darzustellen. So kürzt sich der Prozess ab. Der Gesprächsleiter wird bei seinen Routinebesprechungen nicht alle Punkte brauchen; z. B. kann ein Vorstandsbeschluss vorliegen, ein neues Kasino zu bauen. Hier erübrigt sich in der Regel die Problemanalyse, und es geht nur um die Gestaltung, Finanzierung etc. Möglicherweise sind die Verantwortlichkeiten durch die Zusammensetzung des Gremiums klar – die entsprechenden Checkfragen können dann selbstverständlich übersprungen werden. Der Gesprächsleiter kann sich auch einen Auszug aus dem Checkfragensystem speziell für die Routinebesprechungen machen. Hinweise in der Einladung, worüber sich die Teilnehmer Gedanken machen sollen, helfen, das Gespräch abzukürzen.

ANZEIGE

Gerhard Koch
Zahrntechnik

Zirkon-Gerüst pro Einheit **69,50 Euro** inkl. Material & MwSt.

Datentransfer pro Einheit **49,50 Euro** inkl. Material & MwSt.

Teleskope pro Einheit ab **69,50 Euro** inkl. Material & MwSt.

WIR FRÄSEN MIT

Telefon: 03 46 02 - 4 09 83 • Fax: 03 46 02 - 4 09 84 • E-Mail: g.koch-zahrtechnik@gmx.de