



nach Fredmund Malik

## Führungswerkzeuge: BESPREDHUNGEN machen aus: Führen - Leisten - Leben

1

### ▣ Wie viele Besprechungen/Sitzungen sollten abgehalten werden?

Wer diesen Grundsatz nicht beachtet, wird über kurz oder lang das **Steuerelement „Sitzung“** aus der Hand geben. Gute Teamarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass die **Zahl der Treffen** so weit als möglich minimiert wird. Für diese Behauptung gibt es eine logische Erklärung: Die meiste Arbeit wird im Normalfall ohnehin vor oder nach der Sitzung erledigt.

### ▣ Was ist die wichtigste Voraussetzung einer produktiven Sitzung?

Ganz eindeutig eine strukturierte **Tagesordnung**. Diese zu erstellen ist eine der Entscheidungen der Führungsperson. Außerdem gilt, dass eher wenige Tagesordnungspunkte vorzuziehen sind, die zudem die Anwesenheit aller Teilnehmer verlangen.

### ▣ Welchen Zweck haben Sitzungen?

Sitzungen müssen immer **Resultate** produzieren. Denn sie bedeuten Arbeit, dürfen daher nicht mit vergnüglicher Freizeit verwechselt werden. Der zwischenmenschliche Aspekt spielt nur eine untergeordnete Rolle. Ganz wichtig ist auch die Vermeidung von Dauerbrennern, Themen, die immer wieder auf der Tagesordnung aufscheinen. Der Grund liegt meist darin, dass sie einfach nicht richtig und endgültig gelöst werden. Zuletzt ist eine Falle zu vermeiden, nämlich das Vorbringen wichtiger Themen beim Tagesordnungspunkt „Allfälliges“.

### ▣ Wie wichtig ist die Realisierung einer Besprechung?

Nicht vergessen darf man auf die **Realisierung** des Besprochenen. Die entscheidenden Fragen sind:

- (1) Was ist zu tun?
- (2) Wer nimmt sich der Sache an?
- (3) Bis wann wird was erledigt?
- (4) Wie sieht es mit den Kosten aus?

Dabei wird es gut sein, **Protokoll** zu führen, um strittige Punkte nachsehen zu können. Im Protokoll sind unbedingt **Beschlüsse, Maßnahmen, Verantwortliche** und **Termine** festzuhalten. Man darf sich keinesfalls nur auf das Gedächtnis verlassen. Zu warnen ist auch vor zu schneller Harmonie. Meist wird bei unausgesprochenen Bruchstellen erst bei der Realisierung des Projekts geblockt. Um zu einem tragfähigen Konsens zu gelangen, ist zunächst Dissens nötig. Und dieser muss offen ausgetragen werden.

### ▣ Wie wichtig ist Kontrolle der Realisierungsvorhaben?

Ganz zum Schluss muss nochmals auf das **Kontrollieren** hingewiesen werden. Das hat nichts mit mangelndem Vertrauen zu tun, sondern mit dem planmäßigen Umsetzen des Beschlossenen.

### ▣ Gelten bei Besprechungen die üblichen Feedbackregeln?

Absolut, es geht nicht ohne ein entsprechendes Kommunikations- und Rückmeldesystem. Besonders, da der Wandel der Gesellschaft im Zeitalter der Globalisierung und weltweiten Computervernetzung noch rascher vor sich zu gehen scheint als je zuvor. **„Feedback“** ist ein modernes Führungsmittel, ein Werkzeug, das, richtig eingesetzt, sehr unmittelbare Rückmeldungen der Mitarbeiter ermöglicht.

Feedback zu geben und Feedback zu empfangen verlangt aber die strenge Einhaltung von **Regeln**.

SIEHE EIGENES BLATT.