WOZU OUTPUTORIENTIERTE ARBEITSBESPRECHUNGEN ?

Arbeitsbesprechungen in Teams sind die entscheidenden "Keimzellen" von Veränderungsprozessen in Organisationen. Die effiziente und effektive Gestaltung dieser Besprechungen erhöht den Wirkungsgrad an (gewollten) Veränderungen im System. In diesem Artikel werden einige Anregungen, wie die Besprechungsqualität optimal gemanagt werden kann, dargestellt.

Die Rahmenbedingungen für Arbeitsbesprechungen, besonders für regelmäßige, wie z.B. Wochenbesprechungen sind höchstwahrscheinlich überall ähnlich. Wenig Zeit, da andere Termine und Aufgaben noch zu erledigen sind. Viele Tagesordnungspunkte mit unterschiedlichem Informations- und Klärungsbedarf. Sehr unterschiedliche Motivation der Besprechungsteilnehmer/Innen. Fluktuation durch Urlaub, Krankheit, Termine abklären mit zusätzlichen Informationsbedarf, Dokumentation nur der wesentlichsten Punkte.... Es ließen sich noch einige weitere Aspekte auflisten.

Mit welchen Informations- und Kommunikationssystemen werden diese hochkomplexen und anspruchsvollen Prozesse gemanagt?

Welche Besprechungsmethoden werden angewendet? Wie erfolgt die Erfolgsmessung der verwendeten Verfahren bzw. geschieht dies überhaupt?

Die langjährigen Erfahrungen des Autors in und mit (sozialen) Dienstleistungsorganisationen haben gezeigt, dass zwar einzelne Teilaspekte in Besprechungen, wie z.B. Visualisierung der Tagesordnung am Flipchart, Gesprächsführung per Moderationstechnik, Protokollierung der Ergebnisse mit konkreten Arbeitsaufträgen etc. sehr effektiv geregelt sind. Der OUTPUT litt jedoch an der fehlenden Gesamtbetrachtung, des optimalen Zusammenwirkens der einzelnen Prozesse bei Besprechungen. Gründe für eine fehlende Gesamtbetrachtung waren u.a. die Unkenntnis entsprechender Methoden, nicht vorhandene Team-Arbeitszeit für die interne Diskussion über entsprechende Verfahrensweisen oder schlichtweg aufgrund vorhandener latenter Teamkonflikte.

Der OUTPUT im Team kann beinahe in jedem Team erhöht werden! Das war das einhellige Ergebnis vieler Team-Beratungen des Autors. Was jedoch unter verbessertem OUTPUT verstanden wurde, wurde sehr unterschiedlich definiert. Z.B. ein "besseres Gruppengefühl", kürzere Diskussionen im Team, mehr Entscheidungsfreiheit im eigenen Arbeitsbereich, mehr Kontrolle und eindeutigeren Sanktionsmöglichkeiten bzw. deren konsequente Umsetzung.

Auf den ersten Blick sind dies Themen, die eher der Supervision und der kollegialen Beratung zuzuordnen sind und nichts mit Qualitätsmanagement zu tun haben. Doch gerade durch die konsequente Betonung der Prozessoptimierung von QM liegt die große Chance, sich auf Lösungen konsequent zu konzentrieren und keine Gelegenheiten zur persönlichen Schuldzuweisungen zu geben bzw. "Probleme breitzutreten".

Nicht Problem-, sondern Lösungsorientierung !!!

Der Einsatz von QM-Instrumenten bietet für die zuvor genannten Erwartungen und Befürchtungen interessante Lösungsansätze. Dabei werden das vorhandene Fach- und Methodenwissen der MitarbeiterInnen integriert und in einen permanenten, bewusst gesteuerten und dokumentierten Verbesserungsprozess einbezogen.

Die wöchentliche Teambesprechung als "Keimzelle" der Veränderung

Warum ist die Wochenbesprechung im Team so wichtig? Weil sie höchstwahrscheinlich in vielen Organisationen die einzige Möglichkeit ist, kurz- bzw. mittelfristig Aufgaben mit allen KollegInnen abzuklären. Der persönliche Kontakt bietet in der Teambesprechung normalerweise die beste Gelegenheit zur gemeinsamen Planung, Information, Koordination und Entscheidungsfindung.

Das Treffen aller KollegInnen erfüllt ebenso soziale Funktionen. Durch die Art & Weise des Umgangs und der Rahmenbedingungen bei der Besprechung wird die (Informations- und Kommunikations-) Kultur der Einrichtung definiert.

Die wöchentliche Teambesprechung steht deshalb im Mittelpunkt der Betrachtung. Wie konsequent werden vereinbarte Verbesserungen umgesetzt und der Veränderungsprozess unterstützt? Wird die wöchentliche Besprechung im Team konsequent als Regelkreis (Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung) definiert oder unterliegt der Ablauf der Besprechung eher dem Zufall?

Für die Steuerung und Koordination der Teambesprechung ist normalerweise der/die Vorgesetzte zuständig. Jedoch werden in der Praxis Teambesprechungen meist nur bedingt in dieser Konsequenz durchgeführt. Potentielle Rollenkonflikte und mögliche Arbeitsüberlastungen werden durch eine rollierende Gesprächsleitung und Protokollierung versucht abzubauen. Längerfristige Planung der ausführlich zu diskutierenden Themen bleiben oftmals auf der Strecke bzw. entsprechende Vorbereitungspapiere für eine gezielte Diskussion fehlen oder werden regelmäßig verschoben.

Zur Steuerung und Koordination der längerfristigen Teamprozesse und seiner arbeitsteiligen Vorbereitungsaufgaben kann ein (Team-) Prozessmanager, vergleichbar dem Moderator während einer Besprechung, diese Prozessaufgaben managen.

Der Prozessmanager wird für einen bestimmten Zeitraum (z.B. 1 Jahr) vom Team legitimiert. Der Prozessmanager konzentriert sich auf die Koordination der mittel- und langfristigen Teamprozesse und die Planung wichtiger Diskussionsthemen (Konzeptfortschreibung, Strategieentwicklung, etc.). Seine Aufgabe besteht nicht in der Gestaltung der Inhalte, sondern in der Terminplanung und –einhaltung. Damit ist ein erster entscheidender Baustein für die Verbesserung des Wirkungsgrades der wöchentlichen Sitzungen gegeben. Die genauen Aufgaben und die Wahl dieses Prozessmanagers können durch entsprechende Verfahrensweisen geregelt werden.

Als zweiter Baustein dient ein abgestimmtes Informationssystem, für die Wochenbesprechungen in Form von definierten Prozessketten. Die Vorbereitung der Besprechungen wird durch die Gesprächsleitung und den Prozessmanager, unter Einbeziehung aller Informations- und Kommunikationswünsche der Mitarbeiter, im Team und die Art der Protokollierung geregelt. Auch hierfür werden im Team entsprechende Verfahrensweisen vereinbart. Die Tagesordnungspunkte werden nicht mehr als Themen, wie z.B. Konzeptdiskussion formuliert, sondern der Mitarbeiter formuliert kurz und prägnant ihr Ziel bzw. Anliegen als gewünschtes Ergebnis (wie z.B. zum Konzeptpapier xy, erstes Meinungsbild sammeln).

Sind die Tagesordnungspunkte in dieser Form vorstrukturiert, ist klar zu erkennen, ob es sich um eine Information **(I)** ohne Diskussion, eine Meinungsabfrage **(M)** mit einer Stellungnahme jedes Teammitgliedes oder ob es sich um eine Entscheidung **(E)** handelt. Dadurch wird mehr Klarheit in der Behandlung der Tagesordnungspunkte erreicht. Ist für jeden der Tagesordnungspunkte auch noch ein Zeitbudget vorgegeben, erleichtert dies eine effektive Gesprächsleitung bzw. Moderation zusätzlich.

Die Rolle des Moderators und seine von allen im Team legitimierten Aufgaben bei der Gesprächsleitung bilden den dritten Baustein. Die konsequente Umsetzung seiner neutralen Position während der Besprechung und geeigneter, akzeptierter Interventionen sind ebenfalls durch Verfahrensweisen zu klären.

Vielfach sind unklar formulierte Tagesordnungspunkte der Grund für entsprechende Missverständnisse bzw. unstrukturierte langatmige Klärungsgespräche, da die konkreten Ziele bzw. Wünsche des jeweiligen Teammitgliedes schwer nachvollziehbar bleiben.

Ein eindeutiges Verfahren zur Klärung der jeweiligen (Ziel-) Vorstellungen im Team hilft unnötige Zeit zu vergeuden.

Ein eigener Baustein beschäftigt sich mit Verfahrensweisen im Team zur Zielfindung, -formulierung und –vereinbarung.

In einem weiteren Baustein werden effektive Entscheidungsmechanismen als ein zusätzliches Hilfsmittel definiert, um die vorhandene Besprechungszeit optimaler zu nutzen. Ist für alle geklärt, welche Entscheidungen vom Gesamtteam, ggf. vom Unterteam, vom Vorgesetzten und jedem einzelnen getroffen werden können, erübrigen sich einige Diskussionen von selbst.

Konfliktregelungsmechanismen im Team zu vereinbaren ist, neben dem zuvor genannten Baustein, der wichtigste, aber auch schwierigste Teil des QM-Prozesses im Team. Aktuelle Konflikte können dabei sehr schnell aufbrechen.

Ist allen Beteiligten klar, welche Verfahren bei Konflikten angewendet werden (können und dürfen), erübrigen sich längere Klärungsdebatten. Die Bearbeitung dieses Bausteines erfordert vom QM-Berater bzw. internen Moderator ein hohes Maß an Sensibilität und auch Durchsetzungsvermögen. Es sollten zuvor die anderen Bausteine bearbeitet werden, um ausreichendes Vertrauen und eine akzeptierte Verfahrensgrundlage für den Umgang mit diesem Bereich zu gewinnen.

An dieser Stelle muss betont werden, dass mit der Definition von Entscheidungs- und Konfliktösungsverfahren nicht "automatisch" vorhandene bzw. latente Konflikte bereits gelöst sind. Der Vorteil liegt im eindeutigem Handling von konfliktträchtigen Prozessen, welches Regelungssicherheit für alle Beteiligten ergibt und einige potentielle Konflikte bereits im Vorfeld geklärt werden können.

Die Vereinbarung und Einführung einzelner QM-Bausteine zur Verbesserung der Teamprozesse ist eine sensible Angelegenheit. Dies sollte in der Anfangsphase und bei systemkritischen Prozessen durch externe Moderation geschehen.

Welche QM-Bausteine "ausprobiert" und übernommen werden, treffen alle Teammitglieder einstimmig (Konsens!). Dabei kann jeder QM-Baustein als einzelne Verfahrensweise als Teamregel übernommen werden.

Durch die zeitliche Begrenzung jeder neuen Verfahrensweise (Testphase) besteht für alle im Team ein eindeutiger Regulierungsmechanismus, der es erlaubt, die vereinbarte Regelung wieder aufzulösen bzw. zu modifizieren. Erst das Zusammenwirken aller Verfahrensweisen zeigt die optimale Wirkung, welche durch ein spezielles Verfahren am Anfang und Ende des QM-Prozesses auch dokumentiert werden kann.

Willi Steincke, 1999