

Kommunikation
Teil 3

Zusammenarbeit im Team
Informationsfluss
Meetings



Zusammenarbeit gestalten

Wo steht unser Team in Bezug zur Zusammenarbeit? Die nachfolgenden Fragen können helfen, diese Frage zu beantworten und auch Entwicklungspotenziale aufzuzeigen. Wo könnte ein nächster Schritt angezeigt sein? Was müssten wir als Team lernen respektive tun?

Zielorientierung

- Sind die Ziele unseres Teams klar?
- Sind unsere Ziele realistisch und erreichbar?
- Sind die Prioritäten in unserer Arbeit klar?
- Erreichen wir üblicherweise unsere Ziele?
- Identifiziere ich mich mit den Zielen unseres Teams?
- Ist unser Teamziel von Bedeutung für die Ziele der Organisation?
- Haben wir Kriterien, um unsere Ziele zu überprüfen?

Aufgabenorientierung

- Kennen wir unsere Arbeitsaufgaben?
- Koordinieren wir unsere Arbeitsanstrengungen?
- Bringen wir alle notwendigen Informationen ins Team ein?
- Sind die Anforderungen an unsere Arbeit klar formuliert?
- Denken wir ständig über Verbesserungen nach?

Zusammenhalt

- Reden wir offen und frei miteinander?
- Bringen sich alle in gleichem Masse ins Team ein?
- Fühlen wir uns untereinander verstanden und akzeptiert?
- Stehen das Team im Mittelpunkt und nicht einzelne Personen?
- Gibt es Konkurrenz im Team?
- Gibt es Spannungen im Team?
- Helfen sich die Teammitglieder gegenseitig, wenn einer in Zeitnot gerät?
- Versuchen sich einzelne auf Kosten anderer in den Vordergrund zu drängen?
- Fühlen wir uns als Team?

Informationsfluss gestalten

Ziel der internen Kommunikation ist es, Vorgesetzten, Kolleginnen / Kollegen und Mitarbeitenden die für sie notwendigen Informationen zukommen zu lassen. Dabei gilt es zu überlegen wer welche Informationen über welchen Kanal erhalten soll.

Es gibt verschiedene Vorgehensweisen:

1. Ich gehe von den Empfängern aus, überlege mir, welche Informationen diese benötigen und welche Kanäle dazu passen würden
2. Ich gehe von der Information aus, überlege mir, wer diese benötigt und wie diese vermittelt werden soll
3. Ich gehe von den Kanälen aus und überlege mir, welche Informationen darüber verbreitet werden sollen

Kanäle

- Morgengespräche
- Team-Meetings
- Chat
- E-Mail
- Anschlagbrett
- Postfächer
- «schwarzes Buch»
- Mitarbeitergespräche
- Und anderes mehr

Informationen

- Informationen über den Geschäftsgang
- Strategische Entscheidungen
- Personelles (z.B. Absenzen, neue Mitarbeitende etc.)
- Aktuelle Tagespunkte (Pausen, Service, Besonderes)
- Organisatorische Punkte (z.B. Einsatzpläne, Verantwortlichkeiten etc.)
- Neue Produkte
- Und anderes mehr

Erfolgreiche Meetings gestalten

1. Konfliktbereitschaft

Alle Teilnehmenden bringen Ihre Sicht der Dinge in die Sitzung, niemand hält sich zurück. Es geht dabei nicht um ein Streitgespräch sondern um die Meinung jedes einzelnen. Am Schluss kann eine Abstimmung (mit Stichentscheid Leitung) das Thema abschliessen.

2. Strukturierung der Sitzungen

Meeting-Typ	Benötigte Zeit	Zweck und Format	Schlüssel zum Erfolg
Täglicher Check-in	5 Minuten	Information über am Tag geplante Aktivitäten und Termine	<ul style="list-style-type: none"> • Stehenbleiben • Nur administrative Dinge klären • Nicht absagen, weil einige Teilnehmer nicht können
Wöchentliche Lagebesprechung	45-90 Minuten	Aktivitäten und Kennziffern besprechen, taktische Probleme lösen	<ul style="list-style-type: none"> • Tagesordnung erst nach Blitzrunde und Kennzifferncheck aufstellen • Strategische Diskussionen zurückstellen
Monatliche Strategiekonferenz (bzw. Ad-hoc-Sitzung)	2 -4 Stunden	Analyse wichtiger Probleme mit Auswirkungen auf die langfristigen Erfolgsaussichten plus Streitgespräch	<ul style="list-style-type: none"> • Beschränkung auf ein bis zwei Themen – Vorbereitung und Recherche • Offene, kontroverse Debatte
Vierteljährliche Manöverkritik	1 – 2 Tage	Besprechung von Strategie, Branchentrends, Wettbewerbssituation, wichtigen Mitarbeitern, Teamentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Externer Veranstaltungsort • Konzentration auf Arbeit, wenig gesellschaftliche Events • Nicht überfrachten und zu stark strukturieren

Quelle: *Tod durch Meeting. Eine Leadership-Fabel zur Verbesserung Ihrer Besprechungskultur. Patrick Lencioni*

3. Sitzungen planen und moderieren

Ziele von Sitzungen

Bei der Planung der Sitzung und der einzelnen Besprechungspunkten machen Sie sich selber und den Anwesenden klar, um welche Art es sich handelt:

- Informationsaustausch (z.B. über Entscheide der Leitung, Neuerungen etc.)
- Ideenfindung (z.B. für Aktivitäten)
- Lösungsfindung (z.B. bei Problemen)
- Entscheidungsfindung (z.B. Aufnahme neuer Sortimente, Zuteilung von Bereichen etc.)

Grundsätze

- Legen Sie gemeinsam klare Spielregeln über Vorbereitung und Verhalten an Sitzungen fest und fordern Sie diese konsequent ein
- Sagen Sie Sitzungen ab, wenn keine dringenden oder wichtigen Themen zu besprechen sind
- Kürzere Sitzungen lassen sich stehend effizienter abhalten
- Planen Sie eine halbe Stunde unmittelbar nach der Sitzung für eine To Do Liste oder fürs Schreiben des Protokolls ein
- Fordern Sie Traktanden von Teilnehmenden schriftlich ein
- Führen Sie je eine Vorlage für Beschlussprotokoll und Sitzungsablauf ein

Sitzungsvorbereitung

- Den zeitlichen Rahmen festlegen, evtl. für jedes Traktandum den Zeitbedarf budgetieren
- In der Einladung ist für jedes Traktandum ersichtlich, ob es sich um eine Information, Diskussion oder Entscheidungsfindung handelt
- Einladung möglichst früh an die Teilnehmenden versenden
- Alle Beteiligten sind dokumentiert und vorbereitet
- Lesen Sie das Protokoll der letzten Sitzung frühzeitig und haken Sie bei unerledigten Pendenzen nach!
- Klären Sie im Vorfeld, wer das Protokoll führt

Sitzungsleitung

- Die Diskussionen zielgerichtet führen
- Spätestens bei Beginn der Diskussion ist den Teilnehmenden der Entscheidungsspielraum bekannt
- Halten Sie das Zeitbudget ein und disziplinieren Sie sich selber betreffend Sprechzeiten
- Legen Sie bei jedem Traktandum fest: wer macht was bis wann
- Arbeiten Sie mit der Blumenstrategie: achten Sie darauf, dass Sie beim Thema bleiben
- Arbeiten Sie mit einem Ideenspeicher
- Überlegen Sie sich immer, ob das Thema für alle relevant ist oder ob es sinnvoller ist, dieses in einer kleineren Gruppe zu besprechen

Die Zieltreppe: Ein Instrument für Sitzungen

Das Problem bei Diskussionen und Entscheidungsfindungen liegt oft darin, dass jeder Teilnehmende an einem anderen Punkt der Entscheidung steht. Aus diesem Grund macht es Sinn, die nachfolgenden Phasen klar zu unterscheiden und die nächste Phase erst dann zu beginnen, wenn die vorherige geklärt ist.

1. Kontakt

- Informationen austauschen: Sachverhalt, Informationsfragen
- Resonanz: Reaktionen, Meinungen zum Thema
- Ideensammlung zur Lösung des Problems

2. Konflikt / Austausch von Argumenten

- Diskussion, Argumentation
- Meinungsbild ohne Entscheidung

3. Entscheidung

- Haben wir die Entscheidungshoheit?
- Ist das Thema reif für eine Entscheidung?
- Entscheid über Verfahren: wie wird entschieden?
- Entscheidung in der Sache (Entscheidungsalternativen trennscharf formulieren)
- Entscheidung bezüglich Umsetzung

Es ist absolut in Ordnung, wenn nach einer solchen Diskussion die Leitung die Entscheidung fällt. Machen Sie jedoch zu Beginn der Diskussion schon transparent, ob die Entscheidung demokratisch gefällt wird (Mehrheit, evtl. mit Stichentscheid Leitung) oder ob es sich bei der Diskussion einzig um eine Meinungsbildung handelt und der Entscheid auf jeden Fall durch die Leitung gefällt wird.