

Volker Hermanspann

# Teambesprechung

---

## Inhalt

---

	<i>Produktivität und Kommunikation</i>	1
<b>1</b>	<b>Vorbereitung</b>	2
	<i>Exkurs 1: Protokoll</i>	3
<b>2</b>	<b>Beginn</b>	4
	<i>Exkurs 2: Blitzlicht</i>	4
	<i>Exkurs 3: Transaktionen</i>	5
	<i>Exkurs 4: Führungsstile</i>	7
<b>3</b>	<b>Verlauf</b>	8
	<i>Exkurs 5: Gesprächsmoderation</i>	8
<b>4</b>	<b>Abschluss</b>	9
	<i>Intention erkennt man am Ergebnis</i>	10

## *Produktivität und Kommunikation*

---

Die Arbeitsgruppe ist die zentrale Produktionseinheit des Unternehmens. Steigerung von Arbeitsproduktivität ist nur durch Verbesserung der Kommunikation in den Arbeitsgruppen herbeizuführen – und zwar auf allen Ebenen. Das ist durchgängige Meinung aller Experten, in großen wie in kleinen Produktionsgemeinschaften, im gewerblichen wie im Non-profit-Bereich, in Unternehmen, Kliniken, in Arbeitsgemeinschaften und in Schulen. Über nichts beklagt man sich in Arbeitsgruppen so leidenschaftlich wie über Kommunikationsdefizite, und immer wieder wird die Einhaltung von Kommunikationsregeln gegenseitig angemahnt. Und die Wahrheit ist: Gegen nichts wird immer wieder so gründlich verstoßen.

Dabei gibt es sehr klare und einfache Bedingungen für die Führung eines Teams. Diese liegen in der Kenntnis einiger psychologischer Grundlagen, der formalen Strukturen von Teamarbeit und der Möglichkeiten der Gesprächslenkung. Wer Erfahrung hat in der Personalführung, kennt viele der Regeln. Aber es mag sinnvoll sein, sie sich bisweilen bewusst zu machen und gezielt anzuwenden.

Dazu bietet sich im Grunde jede Kommunikation im Team an; besonders natürlich die **Teambesprechung**. Hier ist die Gruppe beieinander, und hier hat die Leitung der Besprechung Möglichkeiten, strukturierend einzugreifen.

Man hat allerdings festgestellt, dass:

- 25 Prozent der Befragten an Besprechungen teilnehmen, die mit ihrer Aufgabe nichts zu tun haben,
- 50 Prozent der Protokolle ungelesen in der Ablage landen,
- jedes dritte Meeting verspätet anfängt, da die Teilnehmer unpünktlich erscheinen, und
- bei einem Drittel der Besprechungen der vorgegebene Zeitrahmen überzogen wird.

Das ist ja doch ernüchternd. Wir müssen uns also die Frage stellen, wie man Besprechungen im Team effizienter gestalten kann. Bei jeder Kommunikation kann man vier strukturelle Bereiche unterscheiden, die wir uns nacheinander ansehen werden:

<b>Vorbereitung - Beginn - Verlauf - Abschluss</b>
--

# 1 VORBEREITUNG

Zunächst bedarf es einer klaren **Vorbereitung**: Der Gesprächsleiter muss sich auf die Besprechung vorbereiten. Alles, was er zuvor an Arbeit in die Sitzung investiert, bekommt er am Ende doppelt und dreifach wieder heraus! Dabei muss er oder sie sich die Frage beantworten: Was erwarte ich mir von der Besprechung? Was will ich als Ergebnis herausholen?

Und die äußeren Bedingungen müssen stimmen:

- Ist ein (weitgehend) störungsfreier Raum vorhanden, der jedem ausreichend Platz bietet?
- Hat jeder die Agenda vor sich und etwas zum Schreiben?
- Sind die benötigten Medien vorbereitet (nichts ist störender als der Kampf *gegen* die Technik)?
- Sind Getränke vorhanden?

Eine klare Intention, also die Frage, *was will ich erreichen und worauf will ich achten*, sollte der Gesprächsleiter während der gesamten Besprechung im Hinterkopf haben. Dabei sollte die zentrale gesprächstechnische Vorgabe immer sein, darauf zu achten, dass

- jeder sagen kann, was er sagen will, und dass
- jeder dem anderen zuhört.

Diese beiden Grundregeln der Kommunikation kann man zu Beginn auch wörtlich nennen. Jeder Anwesende wird sie für völlig selbstverständlich halten (auch wenn er sich oft nicht daran hält).

Und dann muss ein Protokollführer gefunden werden.

---

## Exkurs 1: Protokoll

---

Das Protokoll soll in klarer und wahrhafter Form den Gesprächsinhalt wiedergeben. Es wird in schriftlicher Form, unter Umständen auch als Online-Protokoll während des Gesprächs, angefertigt. Das eigentliche Protokoll (in der Regel ein Verlaufs- oder Ergebnisprotokoll, letzteres enthält nur die reinen Ergebnisse der Besprechung) soll **in ganzen Sätzen** verfasst werden. Es hat einen oberen und einen unteren Protokollrahmen:

### Überschrift:

### Oberer Protokollrahmen:

### Eigentliches Protokoll (ganze Sätze!):

### Unterer Protokollrahmen:

<b>Protokoll</b>	der Besprechung vom 22. November 20..
<b>Ort:</b>	Konferenzzimmer, Verwaltungsgebäude I, Kraepelinstr. 12, 0331 München
<b>Sitzungsdauer:</b>	11.20 - 12.54 Uhr
<b>Anwesende:</b>	Herr Weber <i>Sitzungsleitung</i>  Frau Abele Frau Eglinger ... <i>Teilnehmer und Teilnehmerinnen</i> ... <i>in alphabetischer Reihenfolge</i> Herr Reithmeyer Frau Urgibl
<b>Tagesordnung:</b>	1. Information zur Einführung der DRGs 2. Neuorganisation der ... 3. ... 4. ... 5. Sonstiges
<b>Ergebnisse:</b> <i>(oder Verlauf)</i>	1. .... ..... ..... 2. .... ..... ..... 3. .... ..... .....
	München, 23. November 20..
	Protokoll:                      Sitzungsleitung:  Conny Urgibl                      Gerd Weber

## 2 BEGINN

Zu Beginn der Besprechung muss eine **Beziehung** aufgebaut werden – dies ist ein entscheidender Punkt bei *jeder* Kommunikation. Untersuchungen zur Kommunikationsdynamik ergeben übereinstimmend, dass mindestens achtzig Prozent aller Störungen ihre Ursache darin haben, dass Fehler auf der Beziehungsebene gemacht wurden, also nicht im sachlich-inhaltlichen Bereich. Störungen aber bewirken Ärger, Stress; denn um sie zu beheben, muss ich eine ganze Reihe weiterer Kommunikationen führen, was natürlich zu noch mehr Stress führt – letztlich ein Teufelskreis.

Es ist also ganz entscheidend, sich zu Beginn der Besprechung auf die Beziehung zu den Mitarbeitern zu konzentrieren: Dazu gehört es, alle Anwesenden wahrzunehmen, sie ruhig, korrekt zu begrüßen, Klarheit über den technischen und inhaltlichen Ablauf der Besprechung herzustellen (z. B. dadurch, dass jeder eine Tagesordnung vor sich liegen hat) und festzulegen (bzw. zu eruieren), wer das Protokoll schreibt.

---

### *Exkurs 2: Blitzlicht*

---

Eine ganz hervorragende Möglichkeit, die Beziehung zu Beginn aufzubauen, ist die Durchführung eines **Blitzlichtes**:

Der Sitzungsleiter beginnt eine Gesprächsrunde, in der jeder zu einem vorgegebenen Thema etwas sagen kann: und zwar sagen kann, was er will (siehe Intention), ohne dass dies weiter diskutiert oder kommentiert wird. Eine für ein Blitzlicht sinnvolle Fragestellung ist zum Beispiel

- Was ist bei Ihrer Arbeit in letzter Zeit gut gelaufen?
- Wie geht es Ihnen im Augenblick?
- Wie geht es Ihnen zur Zeit mit unserer gemeinsamen Arbeit? o. ä.

Der Leiter muss zu Beginn eine klare Anweisung geben, etwa: „Bevor wir mit unserer Besprechung beginnen, möchte ich von jedem einen Satz hören darüber, wo Sie im Moment mit unserer Arbeit stehen. Am besten wir machen das reihum, und ich beginne: ...“ (**diese drei Bedingungen: von jedem, reihum und einen Satz müssen unbedingt genannt werden!**) - Während des Blitzlichtes muss darauf geachtet werden, dass jeder von den anderen gehört wird; es sollten also keine Zwischenbemerkungen gemacht, Seitengespräche geführt, Kommentare abgegeben oder von der eingangs bestimmten Reihenfolge abgewichen werden. Gut ist es, nach jedem einzelnen Beitrag zu **danken** und damit dem nächsten das Wort zu erteilen.

Was mit dem Blitzlicht eingeübt wird, sind die beiden Grundpfeiler jeder Kommunikation: Sprechen und Hören. Darüber hinaus ist ein positiver Effekt, dass sich die Mitarbeiter wertgeschätzt fühlen. Und: Es können Konflikte sichtbar werden, die die Gruppenarbeit in irgendeiner Form beeinträchtigen. (Und bei leichteren Aversionen zwischen einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschwinden diese sogar – also allein dadurch, dass sie gegenseitig ausgesprochen und gehört werden!)

Und das Blitzlicht ist die vielleicht beste Möglichkeit, in einer Gruppe erwachsene Transaktionen (Exkurs 3) einzuüben.

---

### *Exkurs 3: Transaktionen*

---

Basis unserer lebenslangen Kommunikationen sind die kommunikativen Erfahrungen, die wir als Kinder mit unseren Eltern gemacht haben. Auf der Elternseite sind dies Strukturen von *Dominanz, autoritärem Verhalten, Vorwürfen und Vorurteilen*. Dies ist das **Eltern-Ich**. Das **Kind-Ich** in uns handelt aus *Trotz, Widerstand, Unzufriedenheit*, also rein emotional. Kommunikationen, auch Kommunikationen im Team, bewegen sich in der Regel innerhalb dieses Verhaltensspektrums. Das heißt, wir reagieren einfach so, wie wir es unsere ganze Kindheit und Jugend über gemacht haben.

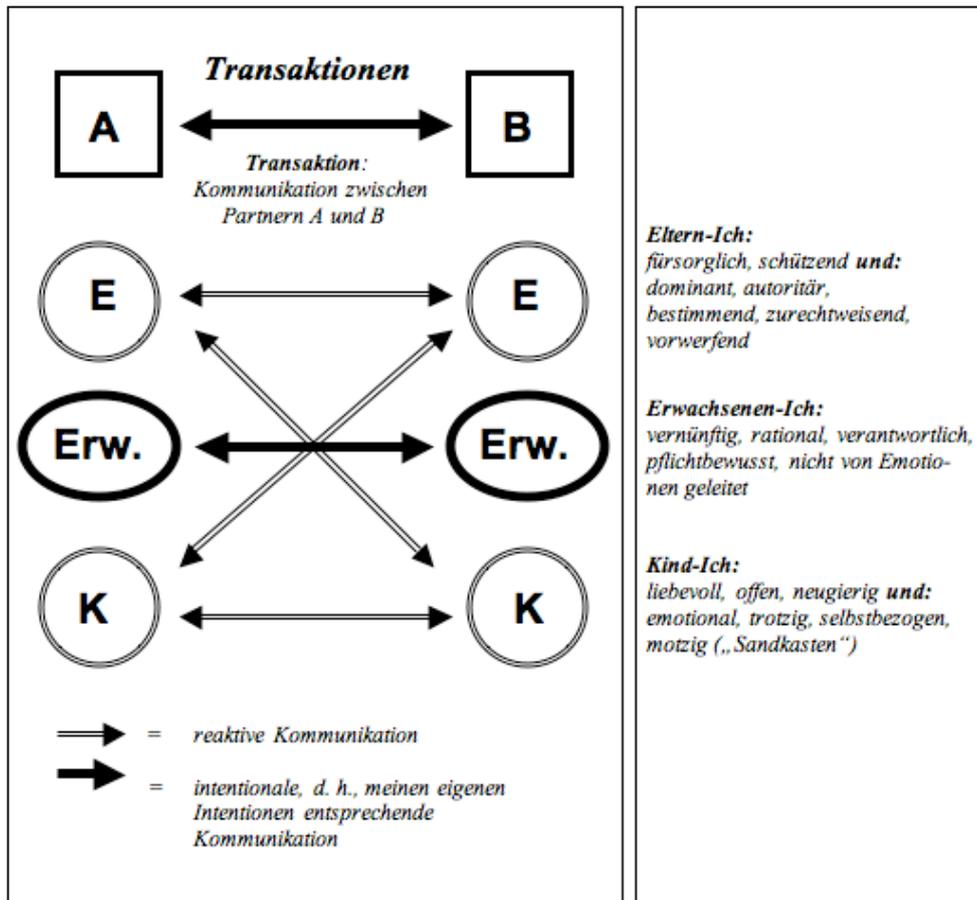
Wann immer es um etwas geht (und bei der Arbeit geht es in der Regel um etwas), ist diese Art der Kommunikation in der Regel ineffizient.

Für alle Kommunikationen im Team empfiehlt sich daher eine weitere Transaktionsebene, eine, die durch *Rationalität, Entscheidungsfreude, Verantwortlichkeit* gekennzeichnet ist oder durch *Zuhören, verantwortliches Sprechen* sowie *vorurteilsfreien Umgang miteinander*. Dies wäre eine Kommunikation aus dem **Erwachsenen-Ich**.

Das Modell der Transaktionsanalyse zeigt zugleich, dass Kommunikation über Spiegelung läuft: Wenn Partner A auf der Elternebene beginnt, reagiert Partner B auf der Kind- (oder auch auf der Eltern-) Ebene; beginnt A auf der Kindebene, dann reagiert B auf der Eltern- (oder Kind-) Ebene. Und: Kommuniziert A auf der Erwachsenenenebene, dann wird B mit sehr großer Wahrscheinlichkeit (konkret: über 70 Prozent) auch dort antworten.

Die Vorteile erwachsener Kommunikation liegen für die Arbeit auf der Hand. Mit einem „erwachsenen“ Team zusammenzuarbeiten, heißt, dass man sich auf das Wort des Gesprächspartners verlassen kann: Ja heißt Ja und Nein heißt Nein und nicht Vielleicht oder Schau‘n wir mal.

Im Folgenden das **Modell der Transaktionsanalyse nach Eric Berne**:



Wer Erfahrung hat in der Personalführung, wird mehr und mehr grundsätzlich auf der erwachsenen Ebene kommunizieren - nicht, weil es humaner, freundlicher und besser für das eigene Ansehen ist (das alles ist es natürlich auch), sondern weil es *am besten funktioniert*. So sehr man bisweilen in Zorn geraten mag über Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, so sehr man den Wunsch (und die Berechtigung) verspüren mag, diesem Gefühl nachzugeben, so sehr steht doch zu befürchten, dass man anschließend mehr Energien bei der kommunikativen Trümmerbeseitigung einsetzen muss, als man zuvor durch die emotionale Abfuhr gewinnen konnte (hierfür empfiehlt sich eher ein Punchingball im Nebenraum). - Nein, Führung, der an qualitativer Verbesserung gelegen ist (und woran sonst sollte sie Interesse haben?!), führt Kommunikationen von vorneherein *auf Augenhöhe*, also nicht von oben nach unten oder von unten nach oben, sondern quasi symmetrisch.

Konkret bedeutet das, dass man immer versuchen muss, den Gesprächspartner gut dastehen zu lassen, ihn also, bei aller notwendigen inhaltlichen Kritik, nicht persönlich zu erniedrigen. Verstößt man gegen diese Grundregel von Kommunikation, wird das Ergebnis immer Missachtung durch den Gesprächspartner sein; und wenn er dies nicht direkt tut, dann wird er schon Wege finden, seine *bad vibrations* im Team zu streuen.

---

## Exkurs 4: Führungsstile

---

Übrigens entspricht das Transaktionsmodell exakt dem Modell von Führungsstilen. Wir unterscheiden bekanntlich den *autoritären*, den *kooperativen* und den *Laisser-faire-Stil*. Die Merkmale und Wirkungen finden sich in der folgenden Matrix. Lassen Sie sich nicht abschrecken; schauen Sie sich das in Ruhe an und Sie werden klare Ergebnisse haben, welche Art von Führung die effektivste ist.

	autoritär	partnerschaftlich	laissez faire
<b>Lenkung</b>	stark lenkend, dominant, scharfe Kontrolle, „Gängelung“	nur so viel Steuerung wie nötig	neutral, desinteressiert, gleichgültig, keine Lenkung,
<b>Sanktionen</b>	Strafe statt Hilfe	Unterstützung (statt Hilfe oder Strafe)	„Weiche Welle“: (weder Strafe noch Hilfe)
<b>Wertschätzung</b>	herabschauend	Mitarbeiter ist gleichwertiger Partner	distanziert, ignorierend
<b>Erwartung</b>	pessimistisch	optimistisch	gleichgültig
<b>Motivation</b>	kurzer Motivationsbogen	weiter Motivationsbogen	wenig Motivation
<b>Wirkung</b>	Widerstand, keine Arbeits- und Lernlust, wenig Initiative und Aktivität,	Offenheit und Vertrauen, Bereitschaft zur Zusammenarbeit, Lernbereitschaft, Toleranz, Kritikfähigkeit,	mangelnde Orientiertheit, wenig Lernanreize und unrationelles Lernen, Individualismus,
<b>Übertragung</b>	→ autoritäres Verhalten	→ autonomes Verhalten	→ soziales Fehlverhalten
<b>psychische Basis</b>	Angst	Angstfreiheit	Angst
<b>Transaktionen aus dem</b>	Eltern-Ich	Erwachsenen-Ich	Kind-Ich

**Anzustreben ist ein situativer, also der Situation angemessener Führungsstil. Aber ohne Frage ist der partnerschaftliche Führungsstil allen anderen in der Regel weit überlegen.**

### 3 VERLAUF

Sprechen und Zuhören sind das, worauf man während der gesamten Besprechung am meisten achten muss: dass jeder die Freiheit hat, sich zu äußern, und dass jeder dem anderen zuhört. Wichtig ist es dabei, auf all die Filter zu achten, durch die wir unsere Gesprächspartner hören: „*Mei, der wieder mit seinem Schmarren!*“, „*Typisch Frau!*“, „*Der hat gut reden!*“ u. v. a.

Einer der gefährlichsten und zeitraubendsten Filter ist der **Aber-Filter**. Hört jemand das, was der andere sagt, durch einen Aber-Filter, dann wird die Verständigung schwierig. Denn mit jedem Aber, das an den Beginn einer Antwort gesetzt wird, wird zugleich der Gesprächspartner ins Unrecht gesetzt. Da er das aber nicht mag, wird er seine Antwort auch mit einem Aber beginnen – ein Gespräch wird dann ganz schnell zu einem reinen *Geabere*.

Ein Gesprächsleiter kann (wenn er merkt, dass ein Gespräch kritisch wird, also in der Aber-Phase angelangt ist), ganz bewusst das Wort *aber* vermeiden und seine Antwort mit *und* einleiten. Das Wörtchen *und* lässt bestehen, was der andere sagt, so dass der Gesprächspartner, da er sich selbst gehört fühlt, in der Lage ist, seinerseits zuzuhören. Und nur das ist Gespräch.

---

#### *Exkurs 5: Gesprächsmoderation*

---

Um ein gutes Gespräch in der Gruppe zu haben, muss der Gesprächsleiter dabei **Regeln der Gesprächsmoderation** kennen und anwenden:

1. **Das Thema wird vorgestellt.**
2. **Die Teilnehmer der Diskussionsrunde werden vorgestellt.**
3. **Der Moderator hält die Diskussion durch Fragen in Gang: Wer fragt, führt.**
4. **Die Argumente laufen über den Moderator.**
5. **Jeder soll zu Wort kommen.**
6. **Es soll nicht vom Thema abgewichen werden.**
7. **Argumente sollen nicht persönlich oder unsachlich werden.**
8. **Niemand soll zu lange reden.**
9. **Der Moderator leitet nur das Gespräch, er bleibt neutral.**
10. **Die Ergebnisse und Standpunkte des Gesprächs werden am Ende zusammengefasst.**

## 4 ABSCHLUSS

Beim Abschluss einer Besprechung geht es um Anerkennung. Mit Anerkennung verbinden wir meistens ein Lob, etwas „Positives“. Unter dem Aspekt erwachsener Transaktion muss man diesen Begriff allerdings weiten: Anerkennung bedeutet nun *anzuerkennen, was ist*, also *das so genannte Positive* wie *das so genannte Negative*. (Wenn ich hier beide Begriffe kursiv gesetzt habe, dann deshalb, weil sie für den *erwachsenen* Menschen eigentlich gleich sind: Beides bringt ihn weiter, und daher kann er auf das Plus- oder Minuszeichen davor verzichten.)

Im Rahmen der Teambesprechung müssen wir diese Form erwachsener Transaktion konsequent einüben: Es geht darum, all die Dinge genau anzusehen, die funktionieren, ebenso wie die, die nicht funktionieren, und beide klar zu benennen – eben Klarheit herzustellen.

Nun sind es ja grundsätzlich drei Bereiche, über die in der Teamsitzung (oder in jeder anderen Kommunikation) gesprochen wird: Es geht um 1. Informationen, 2. Organisationen und 3. um Probleme/Konflikte.

Bei **Informationen** geht es um exakte Klärung und um die aus den Informationen erwachsenden Konsequenzen. Es geht nicht um Diskussion! Das zu unterscheiden, ist äußerst wichtig, denn eine Diskussion an der falschen Stelle ist zeit- und energieraubend. Und sie bringt nichts.

**Organisationsangelegenheiten** sollten durchaus diskutiert werden; Ergebnis dieses Gespräches sollte dann eine Lösung für die vorliegende organisatorische Aufgabe sein. Die Ergebnisse müssen genau benannt und die praktischen Konsequenzen in Details festgelegt werden. Das Geheimnis funktionierender Organisation ist die konkrete Beantwortung der drei Fragen: *Wer macht was wann?*

Bei **Problemen** und **Konflikten** schließlich geht es in erster Linie um die Klarstellung, worin das Problem überhaupt besteht: Je genauer ein Konflikt von den beteiligten Personen beschrieben wird (und es sind meistens mehr Personen beteiligt als gedacht), desto eher zeigt sich eine Lösung – wenn nicht überhaupt die exakte Klärung bereits die Lösung darstellt. Eine Lösung sollte noch einmal wiederholt werden. Unter Umständen muss der Gesprächsleiter anerkennen und klar aussprechen, dass keine Lösung gefunden wurde (oder nur für einen Teilbereich) und dass unterschiedliche Meinungen vorliegen.

Schließlich, und dies ist dann der eigentliche Abschluss der Besprechung, muss, nunmehr wirklich in positiver Form, die Gruppe bzw. die Arbeit der Gruppe **anerkannt** werden. In diesem Sinne sollte jedes Treffen einer Arbeitsgruppe in versöhnlicher, freundlicher Stimmung beendet werden.

---

## *Meine Intention erkenne ich am Ergebnis*

---

In unserem transaktionsanalytischen Exkurs haben wir darauf hingewiesen, dass Kommunikation immer auch Spiegelung ist. Wenn sich aber in jeder Kommunikation das eigene Verhalten im Verhalten des Gesprächspartners spiegelt, und das gilt genauso für Gruppen, dann muss der Leiter einer Gruppe immer dafür sorgen, dass er in aufgeräumter Stimmung in ein Gespräch geht. Das heißt für die Kommunikation: Er (oder sie) sollte immer genau wissen, was er mit dem Gespräch erreichen will. Je besser er das weiß, je klarer also seine Intention ist, desto besser werden die Ergebnisse sein.

Was man bei jeder Teamsitzung immer fest im Auge behalten sollte, sind die folgenden **Basisintentionen**:

- 1. Jeder kann sagen, was er sagen will.**
- 2. Jeder hört dem anderen zu.**
- 3. Wer macht was wann?**
- 4. Wenn's kritisch wird: Und statt Aber.**

Wenn die Ergebnisse einer Besprechung nicht zufriedenstellend sind, dann sollte man als Gesprächsleiter immer überprüfen, welche dieser vier Punkte vielleicht nicht beachtet wurden.

**Am Ergebnis erkennt man die Intention.**