



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

BASIC MANAGEMENT SKILLS FÜHRUNGSWERKZEUGE

Einleitung

Wie werden Menschen in Unternehmen eigentlich geführt?

Strukturell

- Durch Mission/Vision/Strategie
- durch Leitbilder und Führungsgrundsätze
- durch Aufbau- und Ablauf-Organisation (Prozessbeschreibungen)
- durch Stellenbilder und Funktionendiagramme
- durch Kompetenz- und Verantwortungs-Regelungen
- durch Regelkommunikation
- durch ständige Aufträge
- durch Standards und Prozeduren

Personell

- durch Begegnungen (Motivation und Bestärkung)
- durch Lohn und Incentives

im Alltag

- durch ad hoc – Aufträge
- durch Kontrolle und Korrektur

Mission, Vision und Strategie

- Mission: Wozu sind wir da?
- Vision: wo wollen wir in 5 Jahren sein?
- Strategie: Wie schaffen wir es, da hin zu kommen?

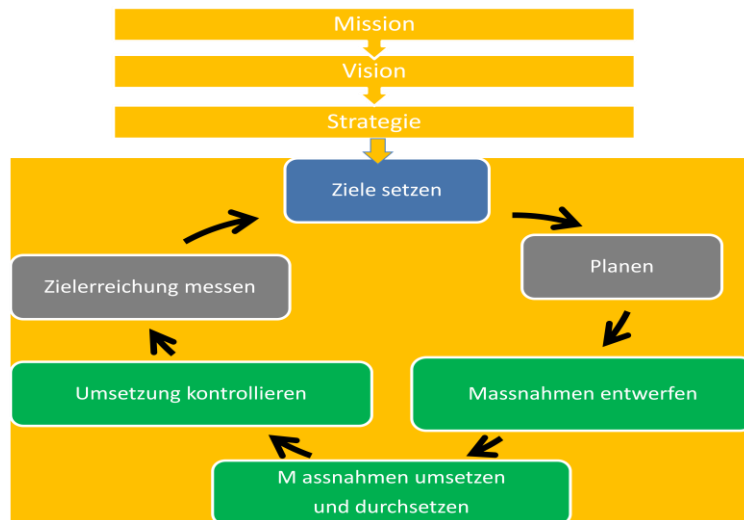
Von der Zukunft zurückdenken

Es hat sich bewährt, dabei von der Zukunft her zurückzudenken, also vom Ende her zu denken (von der Vision zur Aktion)

Strategie herunterbrechen

Das „Herunterbrechen“ oder Kaskadieren der Strategischen Ziele wird von den Führungskräften selber vorgenommen (nach dem Vier-Augen-Prinzip) und vom Management überwacht.

Strategie umsetzen



Leitbild

Wie wir miteinander umgehen

Ein Beispiel

Das Leitbild der Migros Bank

Als Dienstleistungsunternehmen der Migros-Gemeinschaft sind wir die kompetente, unkomplizierte und zuverlässige Schweizer Bank, die mit Leidenschaft qualitativ gute Bankdienstleistungen zu attraktiven Konditionen erbringt. Wir sind die sympathische Alternative bei der Wahl der geeigneten Bankbeziehung.

Unser Verhalten

Werte

- Wir sind freundlich und setzen uns für die Anliegen unserer Kundinnen und Kunden ein.
- Wir handeln mutig, kreieren Neues und sind verantwortungs- und risikobewusst.
- Wir begegnen uns respektvoll, fair und mit Menschlichkeit.
- Wir sind leistungsfreudig und schaffen Werte.
- Wir handeln und kommunizieren ehrlich.

Unser Engagement

Kundinnen und Kunden

Wir bieten privaten und kommerziellen Kunden die wichtigsten Bankdienstleistungen in guter Qualität zu attraktiven Konditionen an. Vertrauen, Sicherheit und Diskretion sind Schlüsselfaktoren einer guten Kundenbeziehung.

Kooperationspartner

Wo möglich und für uns vorteilhaft arbeiten wir in Produktion und Vertrieb mit Dritten zusammen. Dabei sind wir ein anspruchsvoller, fairer und verlässlicher

Partner.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Als vorbildliche Arbeitgeberin schaffen wir Voraussetzungen für ein motivierendes und leistungsorientiertes Arbeitsklima, das die besten Kräfte anzieht und bindet. Aufgaben, Verantwortung und Entscheidungskompetenz delegieren wir so weit als möglich.

Eigentümerin

Wir leisten einen positiven, nachhaltigen Beitrag zum Image der Migros-Gemeinschaft und zum finanziellen Ergebnis des Konzerns. Wir verzichten auf kurzfristige und risikoreiche Ergebnismaximierung.

Gesellschaft

Wir fördern die freie, verantwortliche Entfaltung des Menschen. Wir treten ein für einen marktwirtschaftlich orientierten, fairen Wettbewerb, eine konsumentenfreundliche Politik und einen gesunden Finanzplatz Schweiz.

Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze beschreiben, welchen Führungsstil, welche Führungskultur sich ein Unternehmen wünscht oder gibt. Es handelt sich zunächst um Werte-Versprechen, die im Alltag erst eingelöst werden müssen.

Beispiel für Führungsgrundsätze

1 Eigenverantwortung und initiatives Handeln

1. *Wir vertrauen unseren Mitarbeitern. Wir definieren und kommunizieren klar die Fach- und Entscheidungskompetenzen. Wir delegieren diese und nehmen die Verantwortung nicht bei den ersten Schwierigkeiten zurück.*
2. *Wir sind keine Lösungslieferanten, die alles besser wissen. Wir sind uns darüber im Klaren, dass unsere Mitarbeiter Probleme selbst lösen können.*
3. *Wir geben dabei Sicherheit und Rückendeckung.*
4. *Wir erwarten von unseren Mitarbeitern, dass sie die Handlungs- und Entscheidungsspielräume nutzen und die Verantwortung dafür nicht zurückdelegieren.*
5. *Wir ermutigen unsere Mitarbeiter, selbst Ideen zu entwickeln und ständig Verbesserungen aus den vorhandenen Strukturen und Abläufen abzuleiten. Wir setzen uns dafür ein, dass diese umgesetzt werden.*
6. *Wir achten dabei auf die Kompetenzbereiche anderer und fahren ihnen nicht in die Parade.*

2 Information

Das Richtige dem Richtigen - das rechte Mass macht's.

7. *Wir wissen, dass Informationen so wichtig sind wie Essen und Trinken.*
8. *Wir sorgen für eine schnelle, offene und empfängerorientierte Kommunikation, so dass Informationen dort ankommen*
 - ◆ *Wo Aufgaben erledigt werden*
 - ◆ *Wo entschieden wird**Diese Informationen stellen wir kurz, prägnant und strukturiert dar.*
9. *Wir sind verantwortlich, unternehmensbereichs- und abteilungsübergreifende Informationen zur Verfügung zu stellen und zeigen Wege zur Dokumentation auf.*
10. *Wir machen uns mit vorhandenen Informationen vertraut, indem wir alle Informationsquellen nutzen. Das erwarten wir auch von unseren Mitarbeitern.*

3 Wertschätzung jeder Funktion

Jeder ist wichtig

11. *Wir sorgen dafür, dass jeder Mitarbeiter weiss, welchen Beitrag er zum Ganzen leistet, wir betonen die Wichtigkeit jeder Tätigkeit und fördern Mitarbeiter entsprechend.*
12. *Wir vermitteln die Bedeutung jeder Funktion an die anderen.*
13. *Wir achten darauf, dass unsere Mitarbeiter den Mitarbeitern der anderen Funktionen die notwendige Wertschätzung im täglichen Miteinander entgegenbringen.*
14. *Wir betrachten die Situation auch durch die Brille der anderen und denken und handeln multiperspektivisch.*

4 Kooperation der Geschäftsbereiche

Ein Bild beim Kunden

15. *Wir brauchen einander. Wir suchen Kontakt zu anderen Abteilungen und sprechen über die Zusammenarbeit. Wir geben uns gegenseitig Feedback - mit dem Ziel, unsere Kooperation zu optimieren.*
16. *Wir betrachten die anderen Unternehmensbereiche als Mitstreiter, nicht als Gegenspieler. Wir lassen uns auch von konkurrierenden Zielen nicht daran hindern.*
17. *Wir vermeiden Reibungsverluste durch gemeinsame Zielabsprachen im Vorfeld und abgestimmtes Vorgehen.*

18. *Wir tragen Konflikte nicht beim Kunden aus. Dies ist das Minimum, das wir erwarten.*

5 Umsetzung

Konsequenz im Handeln

19. *Wir verpflichten uns, Strategien und getroffene Entscheidungen umzusetzen.*
20. *Wir äussern unsere Bedenken, bevor eine Entscheidung getroffen wird (und nicht danach!)*
21. *Wir sorgen für Verbindlichkeit, indem wir*
 - ◆ *konkrete Ziele vereinbaren*
 - ◆ *die Verantwortlichen benennen und deren Bestätigung einholen*
 - ◆ *unsere Entscheidungen und angestrebten Ziele dokumentieren*
 - ◆ *und mit der Methode der Erfolgskontrolle steuern.*
22. *Wir gehen bei Nichterfüllen vereinbarter Ziele nicht gleich zur Tagesordnung über, sondern finden die Gründe und ergreifen entsprechende Massnahmen. Dabei stehen für uns die Entwicklung der Mitarbeiter und die Wertschöpfungsoptimierung der Organisation im Vordergrund.*
23. *Wir verhalten uns diszipliniert, respektieren die Zeit anderer und verlangen das auch von unseren Mitarbeitern.*

Feedback

Wir geben Feedback

24. *Wir anerkennen und fördern gute Leistung, genauso unerschrocken sprechen wir Defizite mit den Betroffenen an. Dabei erarbeiten wir Lösungswege und helfen bei der Umsetzung.*
25. *Wir wollen Fehler nicht bestrafen, sondern als Chance zur Verbesserung nutzen. Dies ist kein Freibrief für "Wiederholungstäter".*
26. *Wir verpflichten uns, jedem Mitarbeiter situativ und zeitnah Feedback zu geben. Wenn jemand Feedback will, gibt es immer eine Eintrittskarte.*
27. *Wir ermuntern unsere Mitarbeiter dazu, uns selbst Feedback zu geben - auch wir wollen lernen.*

7 Umgang mit Konflikten

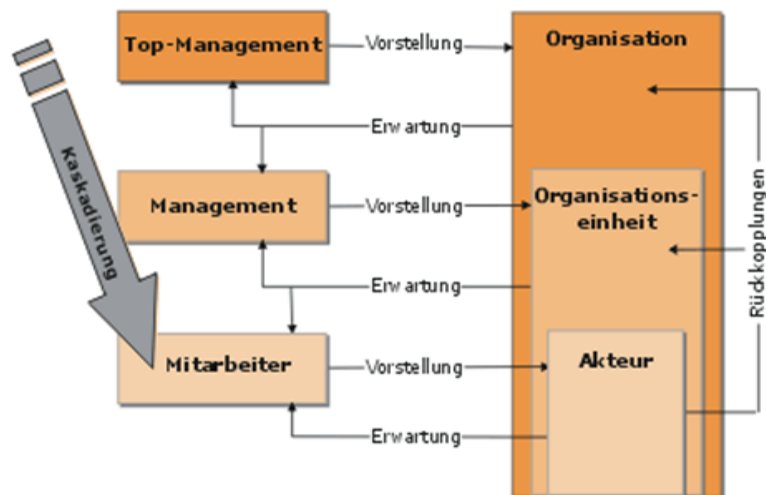
Konflikte gehören dazu.

28. *Wir wissen, dass Konflikte zum Zusammenleben von Menschen gehören. Sie sind normal und dürfen da sein.*

29. Wir gehen Konflikte entschlossen an, sobald sie auftreten (und hoffen nicht, dass sie von selber aufhören).
30. Wir nehmen alle Meinungen ernst, hören den anderen zu, sprechen unsere Wünsche aus und erläutern unsere Sichtweisen (statt mit Vorwürfen, Forderungen oder Drohungen zu agieren).

Herunterbrechen

Wie geht das?



Führen über Organisation und Strukturen

Definition „Organisation“

Organisation lässt sich definieren als

- Organisatorische Gestaltungshandlung, die darin besteht, eine Struktur, Prozesse und eine systembezogene Ordnung zu schaffen;
- Gestaltungsrahmen, der für die Mitglieder den Zustand eines Systems als Gestaltungsergebnis darstellt und vor allem als Struktur und Kultur in Erscheinung tritt;
- soziale Institution in Form eines strukturierten Gebildes.

Statische Organisation

Hier geht es zunächst um die statische Seite des Organisierens, um die sogenannte Aufbauorganisation, um die Gestaltung von Strukturen.

Jedes Unternehmen verfügt in einem gewissen Umfang über Sachmittel, Personen, Kommunikationsbeziehungen und Finanzmittel, die in einen Zusammenhang zu bringen – also zu ordnen – sind, und das heisst im Sinne der klassischen Organisationsbegriffe

- rationell koordinieren

- mit der Absicht, festgelegte Ziele zu erreichen
- durch Arbeitsteilung und Aufgabenverteilung
- und durch eine hierarchische Anordnung von Autoritätsbeziehungen und Verantwortlichkeiten.

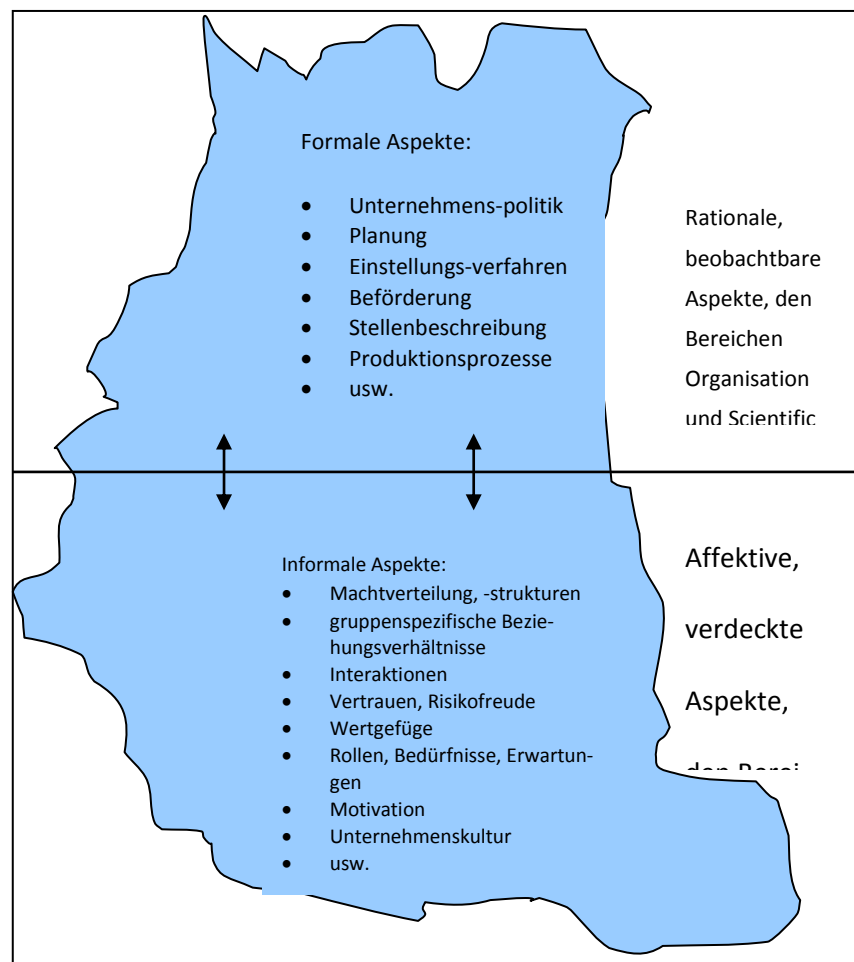
Strukturen und Abläufe ergänzen einander

Natürlich müssen Strukturen, wenn sie ihren Sinn und Zweck erfüllen sollen, durch eine dynamische Gestaltungskomponente, die sogenannten Arbeitsabläufe, ergänzt werden. Abläufe innerhalb strukturierter Kreisläufe beschreiben, wie die Arbeit verrichtet werden soll, und sind folglich von den Strukturen abhängig. Umgekehrt geben aber erst sie den Strukturen einen Sinn.

Formale und informale Strukturen

Was auf dem Papier steht, muss aber nicht unbedingt der Realität des Unternehmens entsprechen. Immer wieder bilden sich auch informale Strukturen heraus, die in der Theorie so nicht vorgesehen waren, aber aus aktuellem Anlass entstehen.

Eisberg



Formale und informale Aspekte der Organisation, dargestellt am Bild des

Eisbergs.

Dominieren in einem Unternehmen allerdings (z.B. weil die formellen Strukturen trotz massiver Veränderungen im Umfeld) zu lange nicht nach geführt wurden) die informellen Strukturen, ergeben sich Schwierigkeiten bei der Erfassung von Verantwortlichkeiten.

Was leisten Strukturen?

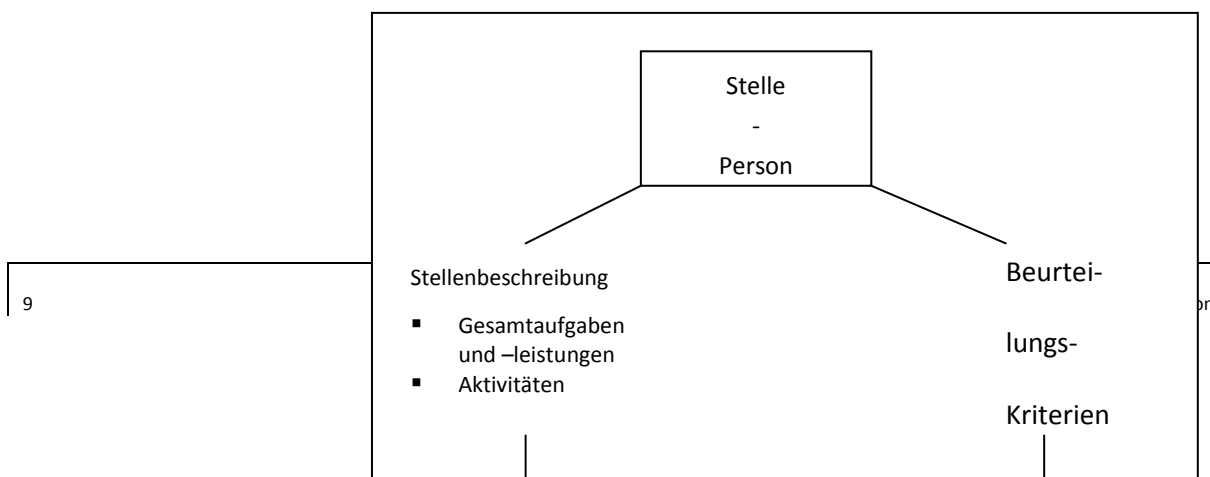
Zusammenfassend lässt sich sagen

Die Strukturen eines Systems

- legen seine Gesamtaufgabe fest
- verteilen Funktionen und Verantwortlichkeiten
- ermöglichen Koordinationsinstrumente
- beschreiben individuelle und kollektive Aktivitäten sowie die zwischen ihnen bestehenden Kommunikationsbeziehungen
- Sie werden beschrieben und beziehen sich auf
- Aktivitäten und Leistungen
- Das hierarchische Gefüge und die Beziehungsverhältnisse zwischen den Einheiten
- die Kompetenzabgrenzungen innerhalb des Systems
- Sie gestalten
- Zeit
- Ort
- Menge
- Sie beziehen sich und nehmen Einfluss auf
- Aufgabenerfüllungsprozesse und Leistungserstellungen
- Einzelpersonen und Kommunikationsbeziehungen
- Sachmittel und Ressourcen
- Technologien, Machtverhältnisse, Strategien sowie die Unternehmenskultur

Darstellungsformen

- Mit welchen Mitteln lassen sich Strukturen beschreiben, darstellen?
- Neben dem *Organigramm* sind es vor allem das *Funktionendiagramm*, die
- Stellenbeschreibung und die
- Beurteilungskriterien,
- die den notwendigen Zusammenhang zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und dem Unternehmen sichtbar machen.



Organisationsinstrumente im Zusammenhang

Standards/ Prozeduren/Ständige Weisungen

Beispiel WG: Wie viele Standards und Prozeduren braucht eine WG, damit sie reibungslos funktioniert?

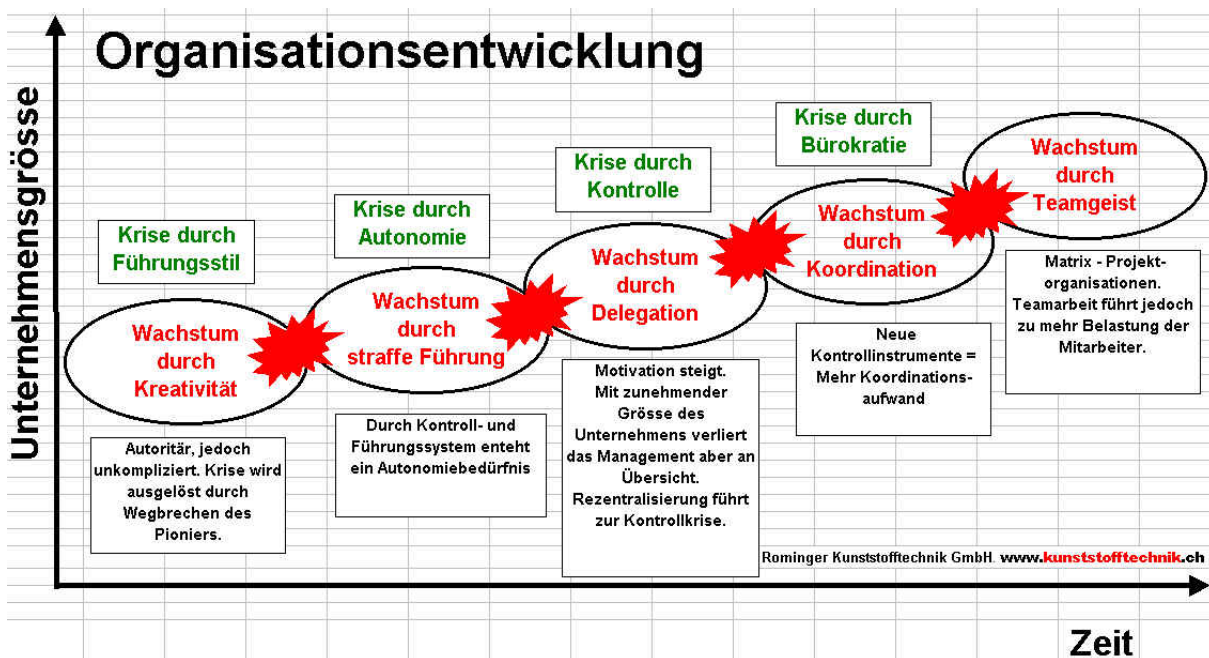
Organisationen weiterentwickeln

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist ein ganzheitlicher, kontinuierlicher Entwicklungs- und Veränderungsprozess unter Einbezug aller Betroffenen mit dem Ziel, gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Organisation als System und die Qualität des Arbeitslebens zu verbessern. Bei der Organisationsentwicklung geht es darum, gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitenden Veränderungen zu gestalten, Schwierigkeiten zu überwinden und wirksame Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Dieser geplante Wandel stützt sich auf die Erkenntnis, dass der Mensch am leichtesten lernt durch praktische Erfahrungen am eigenen Leib, im direkten Kontakt mit anderen Menschen und in der direkten Auseinandersetzung mit konkreten Frage- und Problemstellungen, von denen er selbst in irgendeiner Weise betroffen ist. Eigene Einstellungen und Verhaltensweisen können dabei laufend ebenso reflektiert werden wie die eigene Flexibilität.

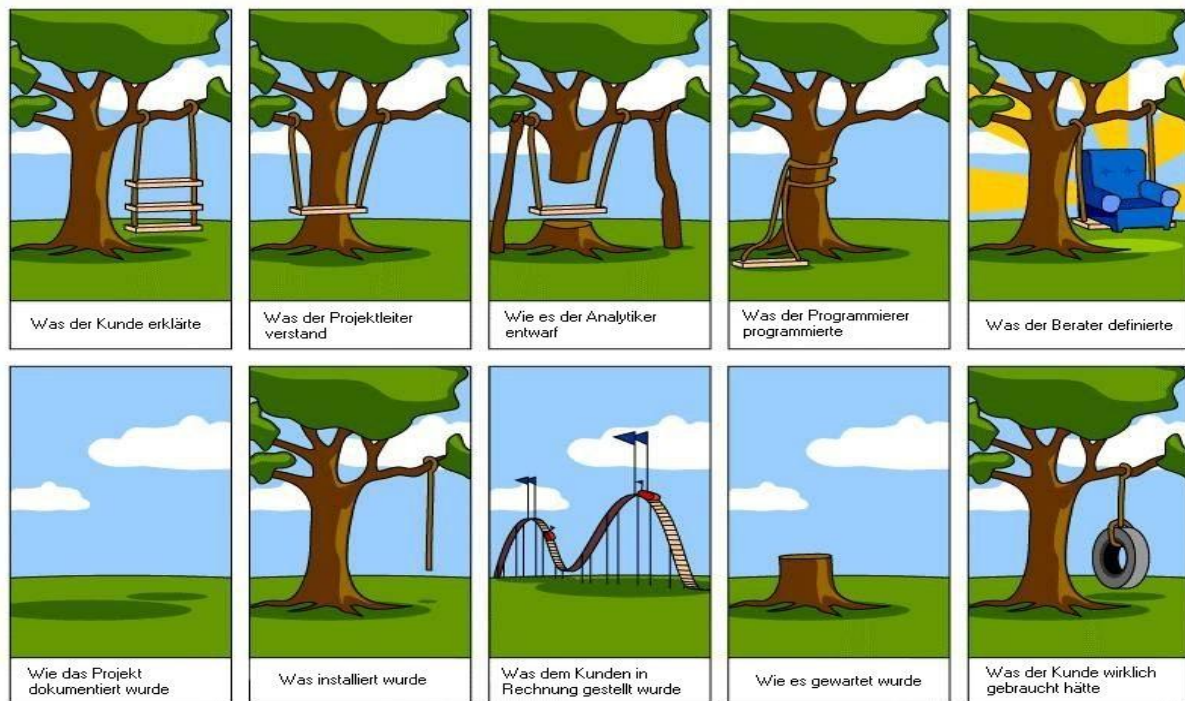
Warum braucht es Organisationsentwicklung?

Organisationen durchlaufen typischerweise Entwicklungsphasen, ähnlich einem Menschen. In Greiners 5-Phasen-Wachstumsmodell folgen in evolutionären Phasen 5 Phasen aufeinander, ausgelöst durch jeweils charakteristische Krisen.



Krisen als Chancen

Diese Krisen können die Existenz des Unternehmens bedrohen oder aber als Chance für Veränderungen genutzt werden, um bspw. die Kundenorientierung zu fördern oder Strukturen zu entschlacken.

**Grundannahmen**

Systemische OE ist eine von entwicklungsorientierten Werten getragene Grundhaltung und Aktivität zur Gestaltung von Beratungs-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen mit den Menschen in Organisationen. Demnach gelten Grundannahmen:

- Unternehmen (= Organisationen) bestehen aus Menschen und sind deshalb lebende soziale Systeme, weil diese Menschen aufgrund bestimmter Einstellungen, Haltungen und Werte (die Vorstellung steuert das Verhalten) individuell handeln
- Menschen konstruieren sich Wirklichkeit durch Sprache Wirklichkeit als solche können wir nicht erkennen, d.h. Fokussierung auf nützlich/hinderlich/hilfreich ist sinnvoller als Unterscheidung in „wahr“ und „falsch“
- Diese Systeme haben eine innere Struktur / ein Innenleben mit Zusammenhängen, gegenseitigen Wechselwirkungen, Interaktionen, weshalb eine von aussen steuerbare und vorhersehbare instruktive Interaktion nicht möglich ist
- Entwicklung erfolgt über Eigenverantwortung, Lernbereitschaft, Prozess-, Ressourcen- und Lösungsorientierung
- Das Menschenbild muss daher lauten: Jeder Mensch
 - ist gleichwertig, sinnstrebend, einzigartig und würdevoll

- verfügt über gelebte und potenzielle Ressourcen
- ist lebenslang entwicklungsfähig und selbstverantwortlich
- braucht Autonomie als auch Verbundenheit
- ist ein Wesen der Wahlfreiheit (Einstellung zu einer Situation, persönliche Stellungnahme).

**Prinzipien praktischer
Organisationsent-
wicklungs-Arbeit**

1. Organisatorische Familien: Betroffene zu Beteiligten machen. Es arbeiten diejenigen Mitarbeitenden an der Bearbeitung von Problemstellungen mit, die damit in Beziehung stehen.
2. Arbeit an konkreten Problemen und mit konkreten Ressourcen: Es wird nicht an Fallbeispielen oder theoretischen Modellen gearbeitet, sondern an konkreten Problemen der Zusammenarbeit sowohl in technischer, sachlicher als auch in kommunikatorischer Hinsicht. Dazu kommt, dass die internen Probleme (Beziehungen der Mitarbeitenden und Gruppen untereinander) und die externen Probleme (Beziehungen nach aussen) bearbeitet werden. Eigene Einstellungen und Verhaltensweisen werden sichtbar und können überprüft werden.
3. Direkte Mitwirkung der Betroffenen durch Teamarbeit: OE will individuelles und kollektives organisationales Lernen möglich machen sowie die Voraussetzungen für sinnvolle Einstellungen und Verhaltensveränderungen schaffen. Das heisst für diejenigen, die OE betreiben wollen, zunächst einmal selber glaubwürdig sein, die angestrebten Einstellungen und Verhaltensweisen auch vorleben. Dies bedeutet: Offene Informationspolitik, Vertrauen aufbauen, die Mitarbeitende einbeziehen und teilhaben lassen. OE beinhaltet Kommunikation in und zwischen Gruppen, direkte Mitwirkung, Partnerschaft.
4. Kontinuität des Prozesses: OE bedeutet, die Problemlösungsprozesse laufend überwachen, sorgfältig koordinieren und regelmässig auf ihren Fortschritt hin überprüfen. OE bedeutet weiter, durch das Einleiten von Kooperation und durch das Schaffen von Lernsituationen gezielt Einfluss nehmen. Insofern ist OE ein Prozess und verläuft - als langfristige Investition in die wirtschaftliche und soziale Zukunft der Unternehmung - über Jahre. Die Planung erfolgt dabei "rollend" d.h. von Schritt zu Schritt.
5. Ort des Geschehens: OE findet im Wesentlichen in der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz statt. Es kann hin und wieder sinnvoll sein, dass sich eine Gruppe für eine kreative Zwischenphase ausserhalb des Betriebes in Klausur zurückzieht. OE bedeutet Veränderung durch gemeinsame Problemlösung vor Ort und ist demnach integrierender Bestandteil der täglichen Zusammen- und Entwicklungsarbeit. Die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Qualität des Zusammenlebens werden stark gefördert.

Allgemeine Zielsetzungen

OE bedeutet „intervenieren“ (= dazwischentreten) in Organisationen mit der Absicht, Impulse zu geben für eine angemessene Sicht und Handhabung bestehender Spannungsfelder und für die Entwicklung insbesondere folgender Fähigkeiten:

1. Selbsterneuerung und Selbstgestaltung: Die Mitglieder der Organisation sollen die gewünschte Organisationsrealität und –Entwicklung selber gestalten können
2. Förderung der Selbstorganisation: Ordnung und Strukturen in einem komplexen System (Organisation) sollen spontan, ohne Lenkungs- und Eingriffsversuche von aussen entstehen
3. Authentizität als Antwort auf Zielkonflikte: Menschen in einer Organisation sollen ihre eigenen Antworten auf unvermeidbare, wichtige Zielkonflikte finden
4. Effektivität und Humanisierung: Die Leistungsfähigkeit einer Organisation steigern und die Qualität des Arbeitslebens für alle Organisationsmitglieder verbessern.

Hypothesenbildung

Eine wichtige Tätigkeit eines OE-Beraters ist die Hypothesenbildung. Im Prozess der Beratung dienen Hypothesen dem vorläufigen Verständnis von aktuellen Handlungen und Situationen.

Eine Hypothese (Griechisch: „das was darunter ist“) ist...

- ein Berater-Plan, auf dem eine theoretische Konstruktion gründet
- eine Annahme, die als Grundlage für weitere Überlegungen / Untersuchungen getroffen wird
- eine intelligente Aussage, die durch gesammelte Beobachtungen zustande kommt
- eine verdichtete Aussage über vermutete Realität
- ein goldener Schlüssel zur Erforschung der materiellen und sozialen Welt

Hypothesen werden mit dem Ziel gebildet:

- Informationsgewinnung durch Evokation einer Stellungnahme durch Klient / MA
- Reduktion von Komplexität bei einer Fülle von Daten
- Fokussierung auf Wesentliches
- Konfrontation des Systems mit sich selbst, um Bedingungen für Lernen zu schaffen (Betroffenheit, Verständnis, Selbstdistanz, Identifikation)
- Einladung zum Mitdenken

Eine gute Hypothese reduziert Komplexität, fokussiert auf den Kern, weist den Weg und informiert die Betroffenen. Sie soll prägnant, verständlich, konstruktiv (einfühlsam, wertfrei, zugewandt), ev. auch witzig, frech formuliert sein.

Systemische Interventionen

Intervention ist eine bewusste, zielgerichtete Kommunikation an einem autonomen „Kunden-System“ mit einer beabsichtigten Wirkung. „Intervenieren“ heisst dazwischentreten, unterbrechen, irritieren, Un-Ruhe erzeugen, Bewegen

Ob die beabsichtigte Zielsetzung erreicht wird, hängt von der inneren Struktur und den üblichen Handlungsweisen im Kundensystem ab. Die Basis für die Wahl einer Interventionsart sind die aufgestellten Hypothesen. Kernfrage: „Worauf springt das System in die bezweckte Richtung an?“

Delegation und Kontrolle

Definition, Erklärung

Werden Entscheidungskompetenzen und Aufgaben von einer Person auf eine andere übertragen, spricht man von Delegation. Es handelt sich dabei um eine spezifische Arbeitsteilung, da die Führungsverantwortung beim Delegierenden bleibt, aber die Handlungsverantwortung abgegeben wird. Zur Führungsverantwortung zählt die Bestimmung über das Ausmaß der Delegation, die Auswahl und Kontrolle des Delegationsempfängers, die Formulierung der Aufgabe und die notwendige Information. Je schwieriger die Aufgaben sind, umso weniger eignen sie sich dazu, delegiert zu werden. Andererseits können umso komplexere delegiert werden, je höher die Qualifikation und die Kompetenz des Delegationsempfängers ist. Delegieren können Sie an Mitarbeiter, Praktikanten, Azubis, Kollegen und interne bzw. externe Service- und Stabsstellen.

Die Delegation bietet mehrere Vorteile

- Entlastung der delegierenden, meist übergeordneten Stellen und damit ein gutes Zeitmanagement
- Nutzung und Förderung der Fähigkeiten sowie Motivation der Mitarbeiter

Checkliste für den Delegierenden

- Überprüfen Sie, inwieweit Sie tatsächlich delegieren wollen
- Trennen Sie Ihre Aufgaben in wichtige und weniger wichtige und schaffen Sie sich Freiräume durch die Delegation weniger wichtiger Aufgaben
- Definieren Sie die Aufgaben, Teilaufgaben, Ziele und Rahmenbedingungen klar und eindeutig. Wie soll vorgegangen werden, wer ist zu involvieren, wie werden notwendige Ausgaben getragen, welche Hilfsmittel und Unterlagen sind notwendig, welche Termine und Ecktermine sind zu beachten, wie erfolgt Berichterstattung, welche Zusammenhänge bestehen usw.
- Überlegen Sie, wer am besten für die Aufgabe in Frage kommt. Hat der entsprechende auch die notwendigen Kapazitäten?
- Informieren Sie den Delegationsempfänger umfangreich und rechtzeitig und legen Sie seine Kompetenzen und Verantwortungsbereiche fest
- Informieren Sie betroffene Stellen über die Aufgabendelegation und die damit verbundenen Befugnisse
- Koordinieren Sie die delegierten Aufgaben und vermeiden Sie Rück- und Weiterdelegationen
- Lassen Sie sich vom Fortschritt der delegierten Aufgabe informieren, ohne dabei eigenverantwortliches und selbständiges Handeln einzuschränken
- Nutzen Sie die Delegation als Möglichkeit, andere zu motivieren und zu fördern. Sorgen Sie dabei auch für eine nötige Weiterbildung, um die Aufgabe erfüllen zu können
- Delegieren Sie frühzeitig und dauerhaft. Treten ähnliche Aufgaben auf, sollten Sie immer an die gleiche Person delegieren
- Geben Sie komplette Aufgaben ab und nicht nur Teilaufgaben
- Vermeiden Sie, eine Aufgabe an 2 Mitarbeiter zu übertragen
- Fragen Sie nach der Bereitschaft und der Fähigkeit des Delegationsempfängers, eine Aufgabe zu übernehmen
- Gestehen Sie Fehler zu und halten Sie den Delegierten den Rücken frei
- Formulieren Sie bei umfangreichen oder wichtigen Aufgaben den Delegationsauftrag schriftlich
- Geben Sie Feedback, inwieweit die Ergebnisse den Erwartungen und Ansprüchen entsprechen

Checkliste für den Delegationsempfänger

- Informieren Sie den Delegierenden regelmäßig und umfassend über die Zielerreichung, über Erfolge und Probleme
- Erfragen Sie Zielsetzung, Termine, Rahmenbedingungen und Aufgaben. Fordern Sie Handlungsvollmachten, auch finanzieller Art, um möglichst eigenständig handeln zu können
- Sprechen Sie auftretende Probleme zeitnah bei dem Delegierenden an und bitten Sie ihn um konkrete Unterstützung

Die vollständige Instruktion

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Vorlage für eine vollständige Instruktion

WAS	Ausgangslage	
	Ziel(e)	
	Weg	
	Gesamtzusammenhang	
	Besondere Umstände	
	Lösungsansätze	
WER	Funktion	
	Mit wem zusammen (unterstützt durch)	
	Beaufsichtigt durch	
FORMALE KRITERIEN	Dokumentationsumfang (höchstens)	
	Aufwand (höchstens)	
	Pflügetiefe (Detaillierungs- grad)	
	Zusammenfassung (Mgt. Summary)	
	Besondere Umstände	

QUELLEN	Quellen	
	Programme	
	Tools	

TER MIN	Beginn	
--------------------	--------	--

	Zwischenbericht		an:	
	Teiltermine (z.B. für Beiträge)			
	Abgabetermin		an:	
	Besondere Umstände			
PROJEKTVORSCHRIFTEN	Anzahl Meilensteine			Termine
	Schritt 1 (z.B. Analyse)			
	Schritt 2 (z.B. Konzept)			
	Schritt 3 (z.B. Rohentwurf)			
	Schritt 4 (z.B. Erstfassg Schlussber.)			
	Schritt 5 (z.B. Schlussbericht)			
SELBST- STEUERUNG	Leitplanken			
	Teilerfolgskriterien			

Kompetenz- und Verantwortung

Unten finden Sie das Beispiel einer Kompetenzmatrix

	Personell: Anstellungen	Personell: Ad- min/Weisungs- befugnis	Personell: Qualifikation Aus- und Weiterbil- dung	Finanziell: Entschei- dungs- befugnis Investitionen	Finanziell: Spesen und Kleininvestitio- nen	Fachlich: Entschei- dungs- befugnis	Fachlich Risiko- manage- ment
Aufsichts- rat							
Vorstand							
Kaderstufe 3							
Kaderstufe 2							
Kaderstufe 1							

Ziel: Alle Kompetenzen werden auf die niedrigste Stufe delegiert, auf welchen fachlich, von der sozialen Reife und von der Risikobeurteilung her die Verantwortung dafür wahrgenommen werden kann/ können muss.

Die qualitative Endbeurteilung aller im Rahmen der Kompetenzen wahrgenommenen Aufgaben liegt bei der obersten Leitung (Vorstand oder Aufsichtsrat)

Sitzungstechnik

Führungs- kommunikation

Die **Kommunikationsgefässe und Medien**, die bei Führen benutzt werden, sind

- Handbücher, Stellenbeschreibungen, Regelwerke
- Mails, Briefe, Telefonate
- Zweiergespräche (ad hoc, Arbeitsbesprechungen, Krisenbewältigung, Korrektorgespräche, jour fixe etc.)
- Sitzungen (repetitive, ritualisierte Sitzungen oder ad hoc—Sitzungen)

Die grösste Breitenwirkung erreichen Sie dabei natürlich mit den Meetings, an denen mehrere teilnehmen. Gleichzeitig spielt da aber auch die Gruppendynamik mit. Diese hat gerade in ad hoc – Sitzungen (Krisenbewältigung) oder in Ausnahmesituationen (seltene Geschehnisse wie Strategie-Workshops) eher negativen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse, da der Energieaufwand der Gruppen-Einstimmung in aller Regel unterschätzt wird („sich zusammenraufen“ – forming-storming-norming-performing).

Repetitive Sitzungen

Unter dem Strich sind die immer wiederkehrenden Sitzungen, an denen immer ungefähr die gleichen Menschen teilnehmen, das *wertvollste und häufigste Führungsinstrument*, und zwar aus mehreren Gründen:

1. Die Teambildung kann mit dem notwendigen Nachdruck verfolgt werden.
2. Ein gemeinsamer Wissenstand und eine gemeinsame Handlungs- und Entscheidungskompetenz kann aufgebaut werden.
3. Die Koordination und der Informationsaustausch können optimiert werden.
4. Der Arbeitsfortschritt und die Zusammenarbeitsqualität können gemeinsam geprüft und verbessert werden.

In Wirklichkeit nutzen die wenigsten Sitzungen dieses enorme Potential – aus welchen Gründen auch immer (Unkenntnis Nachlässigkeit, Gleichgültigkeit, Disziplinlosigkeit, Machtstreben, hidden agendas u.a.m.).

Dennoch: Sitzungen mit guter Führung und hochmotivierten Teilnehmern sind im Arbeitsalltag das mit Abstand wirkungsvollste Führungsinstrument. Ob eine Sitzung erfolgreich war, lässt sich mit einfachen Feedback-Checklisten periodisch überprüfen.

Sage mir ...

wie Deine Sitzungen ablaufen -

... und ich sage Dir, wie Deine Unternehmenskultur aussieht.

Kaum eine Situation lässt so viel von der tatsächlichen Unternehmenskultur erkennen wie eine Sitzung, ein Meeting. Vor allem die tatsächlich gelebte Führungskultur lässt sich 1:1 erkennen.

Ein Patron oder Patriarch wird seine Sitzungen ganz anders führen als ein partizipativ führender Chef, ein autoritärer Chef ganz anders als ein hoch delegativ arbeitender Chef, ein Vorgesetzter mit Vertrauen in seine Mitarbeiter ganz anders als ein von Misstrauen geprägter.

Das real existierende Führungskonzept lässt sich in jeder Sitzung leicht ablesen:

- 3K1 : Kommandieren-Kontrollieren-Korrigieren
- 3K2: Kommunikation-Kooperation-Koordination
- 3K3: Kinder-Küche-Kirche (Fordern und Fördern, Füttern und Feedbacken)

Wohlgemerkt: Keiner dieser Führungsstile ist gut oder schlecht. Es kommt immer auf die Ziele an. Welcher Führungsstil in Ihren Sitzungen gepflegt wird (meistens gibt es ja einen dominanten), können Sie mit Hilfe einer einfachen Checkliste überprüfen (s.u.).

Wozu Sitzungen da sein können

Manche Sitzungen sind nichts weiter als Befehlsausgaben. Manche dienen nur dem Informationstransfer. Da müsste man sich allerdings die Frage gefallen lassen, ob die Sitzung (Leute live an einem Ort versammeln) das richtige Medium ist. In anderen Sitzungen gewinnt man den Eindruck, es ginge überhaupt nur um das Erzeugen von menschlicher Wärme. („Bist zu einsam? Suchst Du Gesellschaft? – Berufe ein Meeting ein!“).

Folgende **Ziele** (ganzer Sitzungen oder einzelner Traktanden) sind in Sitzungen häufig anzutreffen.

- Information vermitteln: Informationselemente sind in Sitzungen dann sinnvoll, wenn ein klar erwarteter Bedarf an Rückfragen, an Klärung da ist, weil die Informationen z.B. sehr überraschend oder sehr komplex sind. Als Grundlage für Rückfragen und Klärungen werden schriftliche Unterlagen abgegeben. In allen anderen Fällen wäre eine reine schriftliche Information vermutlich sinnvoller.
- Je nach Gruppe und Führungsstil werden in Sitzungen auch Entscheide gefällt. Hier ist vor allem wichtig, dass von Anfang an klar ist, dass Entscheide gefällt werden und auf welche Weise dies geschieht (s.u. E1-E4).
- Eine Menge kluger Köpfe am Tisch zu haben, ist natürlich die Gelegenheit, hochwertige Lösungen zu erzeugen. Allerdings ergeben sich hier in den meisten Sitzungen mehrere Probleme: z.B. aus der Idee, die Lösung müsse gleich hier und jetzt gefunden werden, und sei die Datenbasis auch noch so ungenügend.
- Eine wichtige Funktion spielt auch die Koordination von Aktivitäten. Sie soll verhindern, dass Doppelspurigkeiten entstehen oder nichtkompatible Arbeiten geleistet werden.
- Auch die Vergabe von Aufträgen kann eine wichtige Funktion von Meetings sein. Sie ist vor allem dann wichtig, wenn interdisziplinäre Aufgaben anstehen.
- Auch das Lösen von unterschwelligen oder offensichtlichen Konflikten (persönlicher oder sachlicher Natur) kann eine Aufgabe von Sitzungen sein. Hier muss man sich einfach vorher fragen, ob eine Behandlung in kleinerem Rahmen nicht sinnvoller wäre.
- Die Entwicklung neuer Ideen kann ebenfalls in Sitzungen geschehen. Eine klassische Form ist das Brainstorming.
- Auch die allgemeine Befindlichkeit der Gruppe, die Stimmung im Team abzugreifen oder zu verbessern, kann ein legitimes Ziel sein

Die Regel ist allerdings: Jedes Traktandum, jeder Tagesordnungspunkt kann ein eigenes Ziel (oder mehrere Ziele) haben. Das verlangt von den Teilnehmenden eine **grosse Flexibilität** in der Wahl der entsprechenden Rolle. Der Teilnehmer muss fähig sein, blitzschnell verschiedene Hüte aufzusetzen. Dies gilt in besonderem Mass auch für den Sitzungsleiter, der keineswegs immer denselben Hut

aufhat.

Es gibt allerdings auch Ziele, die man tunlichst nicht vermischen sollte. Ein wichtiges Thema (das wegen seines konfliktären Potentials bisher ignoriert wurde) in der Sitzung zu entdecken, rasch aus dem hohlen Bauch heraus ein Brainstorming zu machen, dann gleich einen weitreichenden Entscheid zu fällen und die anfallenden Arbeiten zufällig nicht Anwesenden zuzuschieben, ist letztendlich bestimmt nicht zielführend – obwohl man während der Behandlung des Themas vielleicht sogar das Gefühl hat, besonders tüchtig zu sein.

Problemlos ist es hingegen, einen gut vorbereiteten Entscheid herbeizuführen, die interdisziplinäre Koordination vorzunehmen und daraus sorgfältig formulierte Aufträge abzuleiten und zu verteilen.

Die Funktion des Sitzungsleiters

Der Sitzungsleiter managt die Sitzung. Dazu gehören verschiedene Tätigkeiten.

Vor der Besprechung

- Gibt es wichtige und eindeutige Anlässe für eine Besprechung? Berufen Sie keine Besprechung ein, nur weil freitagmorgens immer eine stattfindet – also nicht, wenn nicht etwas Wichtiges vorliegt, das erörtert werden muss.
- Überlegen Sie genau, ob die einzelnen Themen überhaupt traktandiert werden sollen („Eintrittsprüfung“ des Traktandums): Ist es wichtig genug? Ist die Gruppe überhaupt dafür zuständig? (Falsche Rauf- oder falsche Runterdelegation)? Hat das Thema den notwendigen Reifegrad? (Vorbereitung)

Überlegen Sie für jedes Traktandum, welche Ziele Sie selber haben:

- Erfahrungsaustausch
- Damit ich selber informiert bin
- Um andere zu informieren
- Zur Mitarbeiterförderung
- Um durch Brainstorming auf neue Ideen zu kommen
- Lösung von Problemen
- Auswertung von Vorschlägen
- Entscheidungsfindung
- Aussprache über Missstände
- Erteilung von Ratschlägen
- Förderung des Teamgeistes
- Ziel-/Fristnennung
- Beratung über berechnigte Interessen
- Anderes

Rechtfertigen diese Ihre Ziele, dass das Thema traktandiert wird? Oder gäbe es effizientere Wege für Sie, Ihre Ziele zu erreichen?

- Lesen Sie das Hintergrundmaterial durch.
- Überlegen Sie, wie die Teilnehmer vermutlich reagieren werden.
- Entscheiden Sie, wie Sie mit ihnen umgehen müssen, damit in der Besprechung Ergebnisse erzielt werden
- Falls Sie einen eher partizipativen Führungsstil pflegen wollen: Überlegen Sie, wo Sie überall Konsens brauchen und wo Sie Entscheidungen brauchen.
- In einem partnerschaftlich orientierten Gremium von mehr oder weniger Gleichgestellten (Peer Group) sind bei wichtigen Themen Konsens-Entscheide anzustreben. Nicht, um der Idee einer basisdemokratischen Entscheidungsfindung nachzuleben, sondern aus rein pragmatischen Gründen: Je mehr Konsens, desto grösser die Akzeptanz und desto verlässlicher die Umsetzung.
- Für eine Peer-Group ergeben sich daraus einige Konsensanforderungen:

- Traktandum-Status-Konsens (was ist das Ziel heute?)
- Traktandum-Bewertungs-Konsens (Wie wichtig ist es?)
- Begrifflichkeitskonsens (was verstehen wir unter ...?)
- Verfahrenskonsens (wie wollen wir es anpacken?)
- Gesprächsebenen-Konsens (geht es im Moment um Fakten oder um Gefühle?)

Nicht immer ist es aber sinnvoll oder möglich, Konsensentscheide anzustreben.

Es werden 5 Entscheidungstypen unterschieden.

1. Der Nicht-Entscheid (z.B. bei Stellungnahmen zu Themen)
2. Der einsame Chefentscheid (entspricht einem Auslagern des Themas)
3. Der konsultative Chefentscheid (obwohl er nicht müsste, konsultiert der Chef die Gruppe)
4. Der Mehrheitsentscheid (z. B. bei klaren Ermessensfragen von kleinerem oder mittlerem Gewicht)
5. Der Konsensentscheid (Das Thema ist so wichtig, dass ein Konsens erstrebt wird)

Keiner dieser Entscheidungstypen ist gut oder schlecht. Manche sind einfach vorgegeben, manche kann man je nach Situation wählen. Wichtig für die Teamhygiene ist vor allem, dass klar ist, in welchem Modus entschieden wird. Es ist durchaus möglich, bei einem anstehenden Entscheid zuerst die Frage zu klären, nach welchem Modus entschieden werden soll.

Der Sitzungsleiter in der Besprechung

- Beginnen Sie pünktlich und lächeln Sie Nachzügler nicht nachsichtig zu.
- Seien Sie gut gelaunt und freundlich, und sorgen Sie für eine ungezwungene Atmosphäre.
- Seien Sie aber energisch und sachlich, und stellen Sie klar, dass Sie die Leitung haben.
- Erinnern Sie die Teilnehmer an die Ergebnisse der vorhergehenden Besprechung, wenn es eine gab, und/oder gehen Sie das Protokoll noch einmal durch.
- Erklären Sie Ziel und Zweck der gegenwärtigen Besprechung.
- Nennen Sie die Punkte der Tagesordnung und ihre jeweiligen Ziele.
- Informieren Sie die Gruppen über das zeitliche Ende, und weisen Sie darauf hin, wie viel Diskussionszeit für jeden Punkt zur Verfügung steht.

Kontrolle

Kontrollieren Sie die Diskussion

- Erbitten Sie Beiträge von denjenigen, die am meisten in der Lage sind, konstruktiv zu jedem Thema etwas beizutragen.
- Fordern Sie auch andere auf, sich zu äussern, und sorgen Sie dafür, dass niemand das Gespräch an sich reisst.
- Vermeiden Sie dies auch selbst, machen Sie aber kritische Bemerkungen und stellen Sie Fragen, wo dies angemessen ist.
- Hören Sie konzentriert zu, aber beobachten Sie auch, wie andere auf das Gesagte reagieren.
- Bremsen und lenken Sie entschlossen, aber bestimmt die Diskussion wieder in die richtige Bahn, wenn die Teilnehmer anfangen, vom Thema abzuweichen.
- Ermutigen Sie diejenigen, die bisher noch keinen Beitrag zur Diskussion geleistet haben, dies zu tun.
- Stellen Sie sicher, dass alle Meinungsverschiedenheiten offen auf den Tisch kommen und diskutiert werden, anstatt dass sie aus der Besprechung mitgenommen werden und zu Schlimmerem führen.
- Greifen Sie aber entschieden doch gelassen ein, wenn es zu Streitigkeiten kommt.
- Erinnern Sie die Anwesenden an die noch verbleibende Zeit und dringen Sie auf eine Entscheidung, falls Sie den Eindruck haben, das Thema sei reif dafür.
- Fassen Sie die bisherige Diskussion und alle Ergebnisse/Entscheidungen, die erzielt bzw. getroffen wurden, zusammen.
- Fragen Sie die Gruppe, ob Sie einverstanden ist oder Änderungsvorschläge anbringen möchte.
- Ersuchen Sie die Teilnehmer, zum nächsten Punkt der Tagesordnung überzugehen.

- Überschreiten einige Diskussionspunkte die von Ihnen angesetzte Zeit, entscheiden Sie, ob die Besprechung länger als vorgesehen dauern soll, oder ob für einige Punkte eine andere Besprechung anberaumt wird.
- Fassen Sie am Ende der Besprechung das Erreichte zusammen, und bedanken Sie sich bei den Anwesenden.
- Erinnern Sie die Teilnehmer daran, wer zugestimmt hat, was bis zu welchem Zeitpunkt zu tun ist (Commitment zu den entgegengenommenen Aufträgen).
- Vereinbaren Sie Datum, Uhrzeit, Ort und Zweck der nächsten Besprechung, wenn eine solche stattfinden soll.
- Beenden Sie die Besprechung pünktlich.
- Sorgen Sie dafür, dass Protokolle und Aufzeichnungen, die die wichtigsten Punkte der mündlichen Zusammenfassung betreffen, so schnell wie möglich verteilt werden.
- Überlegen Sie, ob es notwendig ist, denjenigen, die nicht an der Besprechung teilgenommen haben, einen Bericht darüber zur Verfügung zu stellen.

Die Funktion des Sitzungsteilnehmers

Je nach Ziel des Traktandums tragen die Sitzungsteilnehmer ganz unterschiedliche Hüte. Die Sitzungsteilnehmer müssen bei jedem Traktandum, bei jedem Thema eine Antwort finden auf die Frage: Bin ich hier jetzt gefragt als

- Informant
- Mitdenker und Ideenlieferant
- Beurteiler und Meinungsäusserer
- Befehls- oder Auftragsempfänger
- Informationsempfänger oder -zwischenlagerer
- Entscheider oder Mitentscheider
- Moderator

Bereits im nächsten Traktandum kann der Teilnehmer in einer anderen Rolle gefragt sein.

Welche Hüte ein Sitzungsteilnehmer überhaupt aufhaben kann, ist natürlich auch vom Typ des Sitzungsleiters abhängig. Es sind schon viele Sitzungsleitertypologien entworfen worden – meist von leidenden Teilnehmern.

Hier eine Auswahl von Typen:

- Selbstdarsteller
- Profilneurotiker
- General
- Alleinseligmacher
- Schaun mer mal, dann sehn mer schon - Typ
- Grosser Vorsitzender
- Schleifenlasser
- Kollege
- Echter Chef (Ideal)

Alle Typen haben ihre Tücken. In der Regel stellen sich die Teilnehmenden auf den zu erwartenden Typ ein und passen ihre Erwartungen hinsichtlich der Sitzungsergebnisse entsprechend an. Schwierig wird es in jedem Fall, wenn der Sitzungsleiter unberechenbar ist, weil er mal den einen, mal den andern Cheftyp markiert.

Als Sitzungsteilnehmer zur Effizienz beitragen

- Entscheiden Sie, ob Sie wirklich anwesend sein müssen, oder ob vielleicht für ein Mitglied Ihres Teams die Teilnahme sinnvoller wäre?
- Entscheiden Sie, warum Sie an dieser Besprechung teilnehmen, z.B.
 - Um andere zu informieren
 - Um Informationen zu erhalten
 - Um die Interessen Ihrer Gruppe durchzusetzen
 - Um einen Vorschlag zu unterbreiten
 - Um Probleme zu lösen
 - Um Entscheidungen zu treffen

- Um neue Ideen zu entwickeln
- Warum noch?
- Entscheiden Sie, ob es einige Punkte gibt, die Sie gerne auf der Tagesordnung sehen möchten.
- Lesen und überdenken Sie die Tagesordnung und/oder die Diskussionsunterlagen
- Sollen Sie einen Bericht über etwas abgeben oder einen Vorschlag unterbreiten, dann bereiten Sie sich rechtzeitig darauf vor, und sorgen Sie dafür, dass alle für die Diskussion wichtigen Unterlagen verteilt werden.
- Wenn Sie daran zweifeln, ob Ihr Bericht oder Ihr Vorschlag auf Akzeptanz stossen wird, finden Sie heraus, welche der Teilnehmer einflussreich sind, um Unterstützung zu sammeln und überlegen Sie, wie Sie Ihre Argumente am besten vorbringen.
- Überlegen Sie, wie Sie möglichen Einwänden begegnen.
- Seien Sie pünktlich.
- Gibt es keine Tagesordnung und/oder keinen offensichtlichen Anlass für die Besprechung, dann erkundigen Sie sich, zu welchem Zweck sie stattfindet und entscheiden Sie je nach Auskunft, ob es für Sie sinnvoll ist teilzunehmen.
- Fragen Sie später noch einmal nach dem Zweck, wenn Ihnen die Diskussion sinnlos erscheint.
- Wenn niemand den Vorsitz hat, dann überlegen Sie, ob Sie sich freiwillig für diese Rolle melden.
- Wenn es keinen Schriftführer gibt – eine Position, die dem Inhaber fast ebenso viel Macht wie dem Vorsitzenden verleiht, um die Diskussion auf die Schwerpunkte zu lenken und Inhalte zusammenzufassen – erwägen Sie, dieses Amt freiwillig zu übernehmen.
- Wenn Sie meinen, dass es für Sie wichtig ist, sich in der Besprechung von den anderen abzuheben, besonders wenn Teilnehmer anwesend sind, die Sie noch nicht kennen, dann sprechen Sie schon früh und lassen Sie die anderen Ihre Anwesenheit während der ganzen Besprechung spüren, ohne aber den Eindruck zu erwecken, das Gespräch an sich zu reißen.
- Konzentrieren Sie sich stark auf die Diskussion, stellen Sie sicher, dass Ihre Beiträge relevant und wichtig sind und nicht schon zuvor zur Sprache gekommen sind.
- Sind Sie mit dem Thema nicht vertraut, dann äussern Sie sich nicht und stellen Sie keine Fragen, bis Sie gehört haben, was Ihre sachkundigen Kollegen dazu zu sagen haben.
- Wenn Sie sachinhaltlich nichts dazu zu sagen haben, verhalten Sie sich ruhig, zeigen aber, dass Sie aktiv zuhören und Notizen machen.
- Auch wenn Sie sachinhaltlich nichts beizutragen haben, können Sie eine nützliche Rolle übernehmen, indem Sie die Gesprächsbeteiligten auf Abschweifungen aufmerksam machen, ein logisch sinnvolles Behandlungsverfahren sicherstellen o.ä.

- Wenn Sie sprechen, sollten Ihre Ausführungen klar verständlich und kurz und bündig sein – schweifen Sie nicht vom Thema ab.
- Ziehen Sie in Betracht, welche Wirkung Ihre Bemerkungen auf die anderen Teilnehmer haben.
- Haben Sie einen Bericht oder Vorschlag, arbeiten Sie die Hauptpunkte und/oder den wesentlichen Nutzen heraus und erwarten Sie nicht, dass jeder von Ihnen zuvor verteilten Unterlagen gelesen und vollkommen verstanden hat.
- Seien Sie offen dafür, die Ideen von anderen in Ihren Vorschlag mit einzu-beziehen –Ihr Ziel sollte sein, den Vorschlag als den des Teams und nicht Ihren persönlichen zu sehen
- Versuchen Sie, alle Einwände ernsthaft zu bedenken und ihnen erst dann mit Gegenargumenten und viel Humor zu begegnen.
- Wenn es scheint, als würde ihr Vorschlag zurückgewiesen werden, versuchen Sie zu erreichen, dass die Entscheidung aufgeschoben wird, damit der Vorschlag von allen, auch von Ihnen, noch weiter überdacht werden kann.
- Wird Ihr Vorschlag abgelehnt, tragen Sie es mit Fassung. Wenn Sie die Vorschläge anderer in Frage stellen oder kritisieren, tun Sie das so höflich, wie Sie sich das im umgekehrten Fall auch wünschen.
- Verlassen Sie die Besprechung nicht, ohne sicher zu sein, was Sie aufgrund der Ergebnisse nun zu tun haben.
- Fragen Sie sich, was Sie über die übrigen Anwesenden erfahren haben, das Ihnen im zukünftigen Umgang mit diesen Personen hilfreich sein kann.
- Fragen Sie sich, ob Sie in der Besprechung Ihre Ziele erreicht haben – und wenn nicht, warum nicht.
- Machen Sie nicht andere dafür verantwortlich, wenn Besprechungen eine Zeitverschwendung werden. Sind sie unumgänglich, stellen Sie sicher, dass Sie einen gewissen Nutzen aus Ihnen ziehen.

Grundregeln für die Sitzungseinladung

1. Die Sitzungseinladung sollte enthalten:
 - Angaben zu den Zielen der einzelnen Traktanden
 - Angaben zum Zeitbedarf der einzelnen Traktanden
 - Angaben zu den Unterlagen, die als gelesen vorausgesetzt werden
 - Wenn möglich mehr als nur ein Stichwort zu jedem Traktandum (bisherige „Geschichte“ des Themas)
 - Angaben zum Protokollführer
 - Angaben zu bereits bekannten Abwesenheiten
 - Angaben zu Gästen der Sitzung
 - Angaben zur Herkunft der Informationen
 - Angaben zum Sitzungsleiter (falls rotierend)
2. Die Sitzungseinladung sollte rechtzeitig erfolgen.
 - Normalerweise 2 Arbeitstage vor der Sitzung
 - Keine kurzfristige Aufnahme von Traktanden, auf die niemand vorbereitet ist (außer in klar definierten Notfällen)
 - Begleitende Unterlagen sollten erwähnt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, auch zu sagen, was vom Leser dieser Unterlagen erwartet wird: Kenntnisnahme, kritisches Hinterfragen, Gegenposition erarbeiten etc.
3. Time Frames
 - Beginn und Ende der Sitzung sollten klar sein. Kein open end!
 - Der Zeitbedarf der einzelnen Traktanden sollte klar sein und durchgesetzt werden.
4. Funktionelle Rollen
 - Drei Rollen sind zu besetzen:
 - Der Sitzungsleiter (moderiert er nur oder ist er auch beitragender Teilnehmer?)
 - Der Time Keeper (er sorgt für die Einhaltung der Zeiten)
 - Der Protokollant (er protokolliert wo immer möglich offen und transparent, d.h. gleich sichtbar (Flipchart, Beamer))

Grundregeln für das Protokoll

Wenn sich Einladung und Protokoll formal stark ähnlich sind, erleichtert das die Protokollführung enorm und steigert die Brauchbarkeit des Protokolls.

1. Das Protokoll sollte grundsätzlich offen geführt werden, d.h. für alle jederzeit sichtbar.
2. Das führt dazu, dass weniger geschwafelt wird, weil jeder für das Protokoll spricht.
3. Nicht nur sämtliche Vereinbarungen oder Beschlüsse, sondern vor allem auch wichtige Gedanken, Beiträge, Fragen sollten protokolliert werden.
4. Aufträge ohne Endtermin und ohne terminierte Erfüllungsmeldung an den Auftraggeber (in diesem Falle ja die Gruppe oder der Chef) gibt es nicht
5. Das Protokoll hält nicht nur die Aufträge fest, sondern auch, wie ihre Durchführung kontrolliert wird.
6. Bei jeder Information wird festgehalten, wer sie ausserdem noch kriegen muss.
7. Die Prozessorientierte Protokoll-Methodik (PPM®) stellt sicher, dass Sie das Optimum aus jedem Meeting herausholen

Spielregeln für die Interaktion

- Wortmeldung: Leichtes Handerheben
- Worterteilung: Das Wort wird vom Diskussionseiter in der Reihenfolge der Wortmeldungen erteilt
- Gleichberechtigung: Alle Teilnehmenden müssen bezüglich Worterteilung, Rededauer und anderen Spielregeln absolut gleichbehandelt und ernstgenommen werden
- Redezeitbegrenzung: Zwei Minuten haben sich sehr bewährt.
- Durchführung von Abstimmungen: Die Teilnehmenden haben ein Anrecht darauf, von Anfang an zu wissen, ob und worüber allenfalls Abstimmungen durchgeführt werden und in welchem Modus (siehe auch Entscheidungstypen).
- Keine persönlichen Angriffe: Wer sachlich fundierte Argumente hat, kann auf beleidigende Bemerkungen und persönliche Angriffe verzichten.

Diese Aufzählung ist weder generell anwendbar noch erhebt sie einen Anspruch auf Vollständigkeit. Grundsätzlich gilt: so wenig Regeln wie möglich, so viele Regeln wie nötig.

10 nützliche Regeln für effiziente Sitzungen

Regel 1

Der Sitzungsleiter, der Time Watcher und der Protokollant haben Sonderrechte.

- Der Sitzungsleiter ruft zur Ordnung wo nötig.
- Der Time Keeper macht auf die zeitlichen Rahmenbedingungen aufmerksam und darf dreinreden.
- Der Protokollant darf sich weigern, weiterzufahren, bevor seine Felder im Protokoll ausgefüllt sind.

Regel 2

Jeder Teilnehmer hat das Recht, die drei Rolleninhaber in ihrer Arbeit zu unterstützen, wenn er das Gefühl hat, es sei notwendig.

Regel 3

Kein Teilnehmer kommt unvorbereitet. Der Sitzungsleiter hat das Recht, Themen, die zu wenig vorbereitet erscheinen, ad hoc von der Traktandenliste abzusetzen.

Regel 4

Wichtige, umfangreiche und/oder komplexe Informationen sind schriftlich mit Vorlaufszeit abzugeben.

Regel 5

Teilnehmende erscheinen pünktlich, Verhinderungen werden mit Vorlaufszeit gemeldet (hat oft Einfluss auf die Traktandenliste).

Regel 6

Teilnehmende, die nicht gerade fachlich gefordert sind, helfen logisch/logistisch/methodisch bei der Gestaltung der Sitzung mit.

Regel 7

Es gibt keine Zaungäste. Wer teilnimmt, hat was zu sagen und sagt auch was. Stimmenthaltungen sind zu begründen.

Regel 8

Der Entscheidungsmodus (1-5) wird vor Behandlung des Traktandums geklärt.

Regel 9

Abweichungen von diesen Regeln sind mehrheits- oder konsenspflichtig.

Regel 10

Maßnahmen bei Nichteinhaltung der Regeln werden festgelegt: Busse, Eskalation, Ausschluss etc.