

Teambesprechungen sind das wichtigste Instrument eines Teamleiters bzw. einer Teamleiterin, um ein Team als Ganzes (oder auch in Sub-Teams) zu führen. Deshalb ist es entscheidend, dass diese regelmäßigen Gespräche produktiv verlaufen und dem Team wirklich nützen.

Inzwischen haben Sie vermutlich schon einige Teambesprechungen abgehalten und Erfahrungen gesammelt, wie diese Zusammenkünfte laufen. Ich hoffe, Sie waren bisher schon recht zufrieden. Wie Sie Ihre Teambesprechungen weiter optimieren können, ist Thema dieses Leitfadens.

Ein häufiges Problem

Aus meiner Arbeit mit Führungskräften und ProjektleiterInnen weiß ich, dass viele mit dem Ablauf Ihrer Team-Meetings nicht zufrieden sind. Der häufigste Grund für die Unzufriedenheit ist, dass die Teammitglieder sich zu wenig beteiligen und die Teamleitung sich als Alleinunterhalter fühlt. Oft wird die mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter dann als Desinteresse gedeutet. Sie kann jedoch auch ganz andere Gründe haben. Zum Beispiel könnte es sein, dass die Teammitglieder

- es nicht gewohnt sind, als Gruppe zu interagieren
- sich nicht trauen, das Wort zu ergreifen
- sich vom Thema überrumpelt fühlen und nicht wissen, was sie sagen sollen
- Angst haben etwas Falsches zu sagen
- nicht wissen, dass Sie als Teamleiter/in Wert auf die Beiträge des Teams legen
- nicht verstanden haben, worum es genau geht

Diesen möglichen Hindernissen sollten Sie als TeamleiterIn entgegenwirken. Der erste Schritt dafür ist – wie so häufig – selbst Klarheit über die Zielsetzung für Ihre Teambesprechungen zu bekommen.

Ziele von Teambesprechungen

Auf die Frage, was das Ziel von Teambesprechungen sei, kommt meist die Antwort: „Informationen weitergeben bzw. austauschen“. Das ist in der Tat **ein** Ziel von Teambesprechungen, aber eben nur eines unter vielen anderen. Ziel von Team-Meetings sollte es zum Beispiel auch sein,

- das Wir-Gefühl und den Zusammenhalt zu stärken
- die Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern zu fördern
- Synergien im Team zu nutzen
- die Leistung des Teams zu steigern
- eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen
- gemeinsam Probleme zu lösen
- Verbesserungsbedarf zu identifizieren und Maßnahmen zu entwickeln
- etc.

Überlegen Sie doch mal, in welchem Maße Ihre bisherigen Teambesprechungen zu diesen Aspekten beigetragen haben. Wo sehen Sie Optimierungsbedarf?

Für all diese Zielsetzungen ist ein offener und positiver Austausch zwischen den Teammitgliedern Voraussetzung. Machen Sie sich und Ihrem Team klar, dass das Gelingen von Teambesprechungen in der Verantwortung aller liegt (und nicht nur bei Ihnen als Teamleiter).

Wenn es gut läuft, haben die Mitarbeiter Spaß an den Besprechungen und gehen motiviert aus den Meetings raus. Wie Sie dies erreichen können, erläutere ich in den folgenden 6 Tipps.

6 Tipps für produktive Teambesprechungen

1. Tipp: Etablieren Sie Meeting-Regeln, die ein positives Gesprächsklima fördern

Grundsätzlich sind Menschen dann eher bereit, sich in Gruppen zu beteiligen und mit anderen zusammenzuarbeiten, wenn Sie sich respektiert und wertgeschätzt fühlen und darauf vertrauen, dass sie für Ihre Äußerungen nicht kritisiert, ausgelacht oder in anderer Form abgewertet werden.

Hier einige Beispiele, wie solche Regeln lauten können:

- „Wir hören uns gegenseitig zu und unterbrechen nicht.“
- „Alle Meinungen sind gleich wichtig.“
- „Unterschiedliche Sichtweisen sind nützlich und bringen bessere Lösungen.“

Idealerweise beteiligen Sie Ihr Team an der Erarbeitung gemeinsamer Regeln – vielleicht schon bei der nächsten Teambesprechung?

Sind diese Regeln definiert, könnten sie im Besprechungsraum für alle sichtbar aufgehängt werden und als Richtlinie für zukünftige Besprechungen verwendet werden.

Natürlich kommt Ihnen als Teamleiter/in eine besondere Verantwortung dafür zu, auf die Einhaltung der Regeln zu achten und bei Verstößen einzugreifen. Im Idealfall achten aber auch die Teammitglieder selbst auf die Einhaltung und weisen sich gegenseitig darauf hin, wenn sich jemand nicht an die Regeln hält.

2. Tipp: Starten Sie jede Teambesprechung mit Positivem

Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter motiviert sind und Spaß an ihrer Arbeit und mit den Kollegen haben? Dann stellen Sie sicher, dass Sie genug Fokus auf die positiven Dinge legen: Erfolge, Fortschritte, schöne Ereignisse, gute Entwicklungen, nette Unterstützung durch die Kollegin, und vieles mehr.

Starten Sie deshalb Ihre Teambesprechungen mit einer kurzen Runde, in der jedes Teammitglied über einen positiven Punkt berichtet. Das muss nicht immer ein großer Erfolg sein. Auch der tolle neue Drucker kann Grund zur Freude sein und darf an dieser Stelle genauso angesprochen werden, wie der Schulstart der Tochter.

Falls es anfangs noch etwas stockend läuft und Ihre Teammitglieder der neue, positive Fokus schwerfällt, helfen Sie, indem Sie selbst positive Dinge ansprechen. Der Vertragsabschluss, den Kollegin A erzielt hat, die Reklamation, die Kollege B vor kurzem abgewickelt hat, die Tatsache, dass eine neue Kollegin ihre ersten 4 Wochen im Team erfolgreich hinter sich gebracht hat, usw.

Bereiten Sie sich bei den ersten Besprechungen, die Sie so starten wollen, ein bisschen vor, damit Sie möglichst für jeden Mitarbeiter etwas Positives bereit haben und für das Team ein gutes Beispiel geben, was in einer solchen Runde angesprochen werden kann.

Ganz wichtig: Sparen Sie nicht mit Anerkennung, Freude und Begeisterung 😊

3. Tipp: Beschränken Sie den Informationsaustausch auf Wesentliches

Starten Sie in dieser Phase der Besprechung damit, dass Sie Ihre Mitarbeiter fragen, welche wesentlichen Informationen sie aus ihrer Sicht mit dem Team teilen wollen. Gehen Sie reihum und geben Sie jedem die Möglichkeit, für das Team relevante Informationen anzusprechen. An dieser Stelle darf von den Kollegen

nachgefragt werden, wenn es Unklarheiten gibt, aber Diskussionen sollten hier noch nicht geführt werden.

Sollten Themen aufkommen, die im Team diskutiert werden sollten, notieren Sie diese für alle sichtbar und kommen Sie im nächsten Schritt (s. Tipp 4) darauf zurück.

Beschränken Sie auch Informationen von Ihrer Seite auf die wesentlichen Aspekte, damit dieser Teil Ihrer Teambesprechung nicht die meiste Zeit in Anspruch nimmt. Überlegen Sie auch, ob Sie manche Informationen nicht effizienter per Mail weitergeben können.

Außerdem empfehle ich, dass Sie bei den Informationen, die Sie weitergeben, in umgekehrter Reihenfolge priorisieren, d.h. die wichtigsten Punkte ans Ende Ihrer Ausführungen stellen, damit sie den Teilnehmern im Gedächtnis bleiben und im nächsten Schritt bei Bedarf direkt diskutiert werden können.

4. Tipp: Fördern Sie die Interaktion im Team

Im Anschluss an den Informationsaustausch findet eine Diskussions- und Bearbeitungsphase statt, um aktuelle offene Themen zu klären.

Ein Team arbeitet dann wirklich effektiv zusammen, wenn die Mitglieder in der Lage sind, gemeinsam Lösungen für Probleme und Herausforderungen zu finden, unterschiedliche Meinungen unter einen Hut zu bringen und Regelungen zu finden, wie sie gemeinsam die angestrebten Ergebnisse möglichst effektiv und effizient erreichen können.

Nutzen Sie die Teambesprechungen dafür, dass die Mitarbeiter genau diese Art der Zusammenarbeit praktizieren können. Je mehr positive Interaktionen in den Team-Meetings stattfinden, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Team auch dann konstruktiv zusammenarbeitet, wenn Sie als Teamleiter nicht dabei sind. Und je eigenständiger Ihr Team funktioniert, umso besser für die Motivation und die Zielerreichung.

Überlegen Sie sich in der Vorbereitung auf Ihre Teambesprechungen, welche konkreten Themen sich für eine Interaktion anbieten. Das können beispielsweise folgende sein:

- Das Lösen von aktuellen Problemen
- Die Klärung von Meinungsverschiedenheiten
- Die Verteilung von Aufgaben bei Ausfall von Kollegen oder Sonderbelastungen
- Die Sammlung von Ideen zu offenen Fragen
- Der Austausch von Erfahrungen zu einem Arbeitsthema
- Das Festlegen von Maßnahmen und Verantwortlichkeiten für bestimmte Themen

In diesem Abschnitt der Teambesprechung (und dem folgenden) ist es besonders wichtig, dass Sie als Teamleiter/in die Diskussionen gut moderieren. Sie wollen nicht, dass Diskussionen aus dem Ruder laufen oder einzelne Teammitglieder das Gespräch dominieren, während sich andere gar nicht beteiligen. Außerdem sollte jede Diskussion mit einem konkreten Ergebnis enden. Wo immer Vereinbarungen zu treffen sind, stellen Sie sicher, dass diese spezifisch und für alle klar formuliert werden. Am besten visualisieren Sie diese Ergebnisse für alle sichtbar.

Wie Sie als Moderator dabei vorgehen können, erfahren Sie in einem weiteren Leitfaden in diesem Modul.

5. Tipp: Fragen Sie nach Wünschen und Vorschlägen zur Weiterentwicklung des Teams

Kein Team ist so gut, dass es sich nicht noch verbessern könnte. Der Fokus dieses Abschnitts liegt deshalb darauf, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und anzugehen. Eine solche Diskussion pro-aktiv mit dem Team zu führen, ist auch deshalb wichtig, dass sich keine Unzufriedenheiten einschleichen, die sich auf Dauer zu handfesten Problemen oder Konflikten entwickeln.

Fragen Sie also Ihre Mitarbeiter, welche Wünsche oder Vorschläge sie haben, damit die Arbeit und die Zusammenarbeit noch besser werden. Hier kann alles angesprochen werden, was aus Sicht der Teammitglieder noch nicht rund läuft, sofern es das Team betrifft. (Individuelle Themen sollten in den Einzelgesprächen mit Ihnen besprochen werden.)

Es kann um Arbeitsprozesse, Arbeitsmittel, Aufgabenverteilung, Zusammenarbeitsthemen und vieles andere mehr gehen. Wichtig ist, dass das Team versteht, dass es um Verbesserungen geht, nicht um Meckern. Als Moderator stellen Sie deshalb sicher, dass die Diskussion zukunfts- und lösungsorientiert verläuft – also: welche positive Veränderung wünscht man sich und wie könnte diese erreicht werden, statt auf Missständen rumzureiten (im Sinne der VW-Regel Wünsche statt Vorwürfe besprechen).

Auch hier ist eine gute Moderation wichtig, damit der Austausch konstruktiv und zielgerichtet verläuft.

6. Tipp: Ermöglichen Sie Reflexion und ein positives Ende

Geben Sie zum Abschluss jedem Teammitglied die Gelegenheit, ein kurzes Feedback zur Teambesprechung zu geben, wobei Positives und Verbesserungswünsche angesprochen werden sollten. Hier kann zum Beispiel auch nochmals ein Blick auf die Meeting-Regeln und deren Einhaltung geworfen werden.

Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter sich über ihre eigene Verantwortung für das Gelingen der Teambesprechungen bewusst sind, indem Sie zum Beispiel folgende Formulierungen für das Feedback vorgeben:

- „Was wir heute in dieser Besprechung gut gemacht haben, war...“
- „Wo wir uns noch verbessern können, ist...“ (auch hier im Sinne der VW-Regel)

Sie als Teamleiter äußern sich zum Schluss zu diesen beiden Punkten. Nutzen Sie die Gelegenheit, um Ihrem Team Anerkennung auszusprechen und Positives zu bestärken. Und zu guter Letzt, bedanken Sie sich für die Beiträge und die konstruktive Mitarbeit.

Falls diese Art der Teambesprechungen für Sie und für das Team sehr ungewohnt ist, gehen Sie es langsam an. Starten Sie mit der Umsetzung der Tipps, die Ihnen leichter erscheinen. Konzentrieren Sie die Diskussionen zunächst vielleicht auf 1-2 Punkte pro Meeting und sammeln Sie Erfahrungen in der Moderatorenrolle. Neue Verhaltensweisen (für Sie und für das Team) brauchen Übung und werden sich mit der Zeit einspielen. Arbeiten Sie in kleinen Schritten darauf hin.