

FILIALMANAGEMENT

FÜHREN UND VERKAUFEN

ZKZ 19432

Titelthema

Mitarbeitermotivation

ab Seite 12

Personalcheck

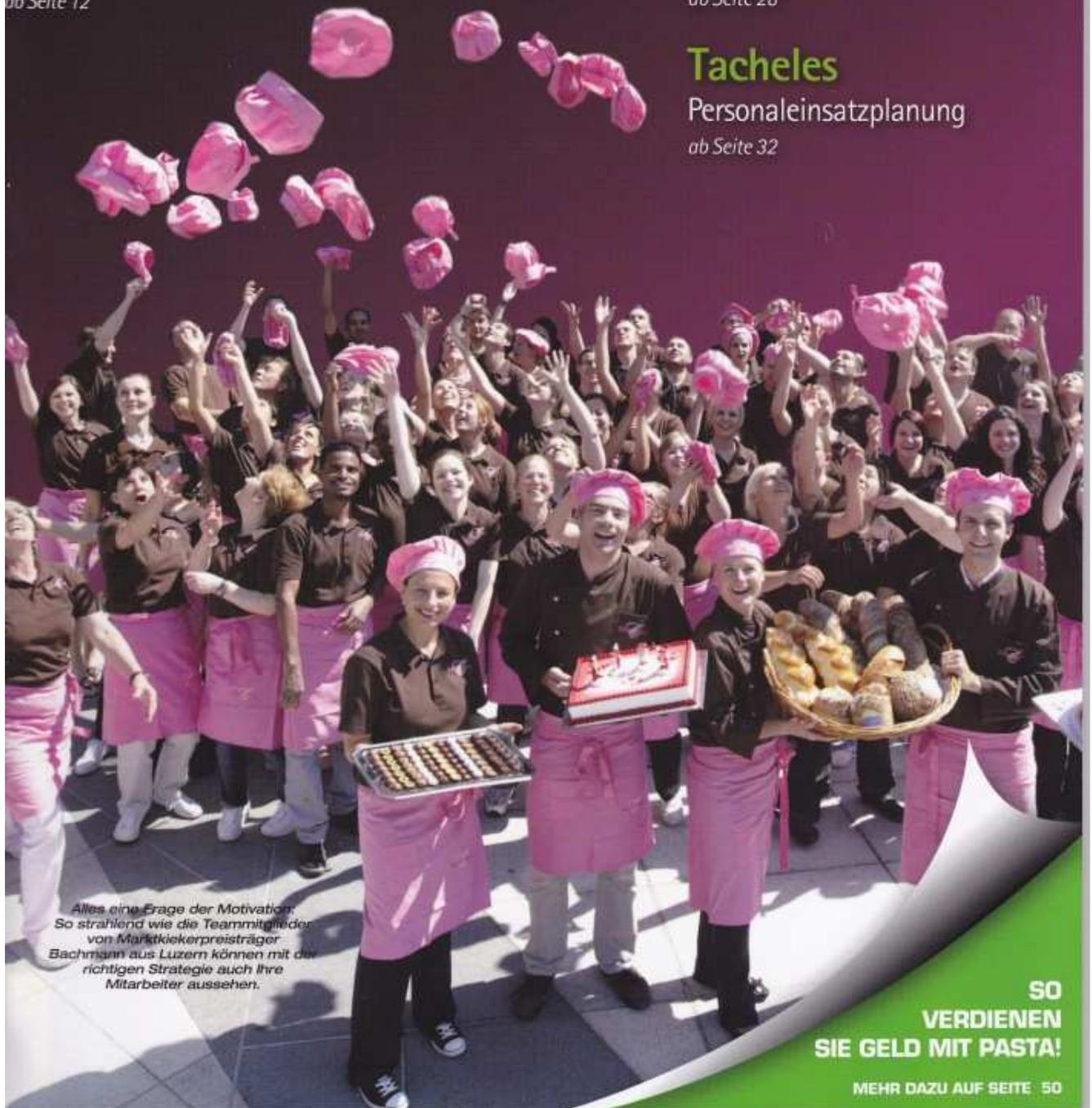
Schwache Azubis aufbauen
und fördern

ab Seite 28

Tacheles

Personaleinsatzplanung

ab Seite 32



*Alles eine Frage der Motivation:
So strahlend wie die Teammitglieder
von Marktkickerpreisträger
Bachmann aus Luzern können mit der
richtigen Strategie auch Ihre
Mitarbeiter aussehen.*

**SO
VERDIENEN
SIE GELD MIT PASTA!**

MEHR DAZU AUF SEITE 50

Aufmerksames Zuhören statt Langeweile und konstruktive Ergebnisse – das kennzeichnet eine gute Teambesprechung. Leider gibt es oft Negativbeispiele.



Die erfolgreiche Teambesprechung

Eine richtig gute Teambesprechung macht im Voraus ein wenig Aufwand. Wenn sie gut strukturiert und moderiert wird, macht das Ergebnis jedoch alles wett und bringt anhaltenden Erfolg.

Sie unterliegen hohen Anforderungen und werden oft unterschätzt: Teambesprechungen sind bei richtiger Durchführung das erfolgreichste Instrument, um Unternehmen nach vorne zu bringen, Mitarbeiter weiterzuentwickeln und sie zu motivieren. Nur motivierte Mitarbeiter bringen die beste Leistung, so die allgemeine Feststellung. Viele Führungskräfte kennen jedoch Teambesprechungen, in denen es anders läuft: Teilnehmer verfallen in Sekundenschlaf, hören nicht zu oder spielen mit Handys. Wie führt man jedoch eine effektive Teambesprechung? Welche Tricks halten Besprechungen lebendig? Wir geben Ihnen Antworten auf diese Fragen und beispielhafte Tipps.

Die richtige Vorbereitung. Was ist das Ziel der Besprechung? Eigentlich eine banale Frage, jedoch fällt es den meisten Unternehmern und Führungskräften oft schon schwer, diese zu beantworten. Nehmen wir an, dass in einer Bäckereifiliale die Anzahl der Kunden sinkt, also der „Kudenturm fällt“. Ist es das Ziel, in der Besprechung lediglich über den Sachverhalt zu informieren? Oder ist es das Ziel, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, wie man wieder mehr Kunden bekommt? Ziele von Besprechungen lassen sich in zwei Kategorien unterscheiden: in „Information“ (nach dem Motto: Gut zu wissen) und „Diskussion“. Letztere beinhaltet Analysen, Maßnahmen und mehr. Findet eine Besprechung mit einem Filialteam

statt, ist es sinnvoll, die Zusammenkunft auch dazu zu nutzen, allgemeine Informationen wie die neue Tourenplanung der Warenanlieferung oder Informationen über neue Aktionen bekannt zu geben. Handelt es sich jedoch um ein Problem oder eine neue Herausforderung, wo die Mitarbeiter aktiv etwas tun müssen, so wäre eine Diskussion zu empfehlen, die im Endeffekt eine Lösung ergibt. Am Beispiel des fallenden Kundenturms könnte die Zielrichtung der Diskussion lauten: Welche Lösungen gibt es für das Problem und wie lassen sich diese umsetzen? Häufig gehen Führungskräfte in eine Besprechung und geben bereits die Lösung und die Marschrichtung vor. In diesem Fall wäre der Tagesordnungspunkt (im Folgenden TOP genannt) lediglich als Information zu klassifizieren. Der bessere Weg zu einer erfolgreichen Teambesprechung ist jedoch, die Mitarbeiter „abzuholen“. Damit ist gemeint, sie für eine Maßnahme zu begeistern. Nur dadurch wird man erreichen, dass Mitarbeiter auch bei der Umsetzung ihr Bestes geben. Maßnahmen nur per Ansage einzufordern, bringt einen hohen Aufwand an Kontrolle mit sich. Zudem werden erfahrungsgemäß jene Mitarbeiter, die nicht beim Thema abgeholt wurden, beweisen wollen, dass die durchgesetzte Maßnahme ein Misserfolg wird. Empfehlung: Nehmen Sie sich ein Blatt Papier und überlegen Sie vorher, welche Tagesordnungspunkte wie besprochen werden sollen.

Zeitfenster planen. Bei der Planung von Tagesordnungspunkten sollte man sich dem Prinzip verschreiben, jeden Tagesordnungspunkt mit Zeiteinheiten zu versehen. 30 Minuten-Einheiten sind zu empfehlen. Beispielsweise lässt sich ein Tagesordnungspunkt mit einmal 30 oder zweimal 30 Minuten durchführen. Überschreiten Sie die drei Zeiteinheiten (90 Minuten) nach Möglichkeit nicht. Sollte ein Tagungsordnungspunkt darüber hinaus bereits in der Planung mehr Zeit in Anspruch nehmen, so wäre es effektiver, eine Teambesprechung nur diesem Thema zu widmen.

Weniger ist mehr. Nicht selten gibt es Besprechungen, die mit mehr als zehn Tagesordnungspunkten versehen sind. Erfahrungsgemäß benötigt man bereits für vier bis fünf TOPs zwei bis drei Stunden. Die Praxis zeigt, dass bei zu vielen TOPs, die von den Teilnehmern aktiv in einer Diskussion bearbeitet werden sollen, eine Oberflächlichkeit bei der Behandlung der Themen eintritt. Die Folge ist eine mangelhafte Umsetzung und eine aufwendigere Kontrolle von vereinbarten Maßnahmen aus den TOPs. In der Regel lassen sich jedoch viele vermeintliche Einzeltagesordnungspunkte zusammenfassen. Unter dem

5 PUNKTE DER VORBEREITUNG

1. **TOPs nennen**
Zum Beispiel „Kennzahlen“
2. **TOPs planen**
a. „Information“ und/oder
b. „Diskussion“
3. **TOPs mit Zeitfenster versehen**
4. **Organisation der Besprechung**
a. Wer?
b. Wann und wo?
c. Verpflegung
d. Technik/Material
5. **Einladung schreiben (mit jenen Informationen)**

TOP „Sonstiges“ können zum Beispiel Themen zusammengefasst werden, die lediglich der Information dienen. Der größte unkalkulierbare Faktor in einer Besprechung ist es, zum TOP „Sonstiges“ in die Runde zu fragen, ob jemand ein Anliegen habe. Das Ergebnis ist häufig, dass auch Themen aufkommen, auf die man im Zweifel nicht vorbereitet ist. Die Folge: Eine vorher durch die Besprechung gut motivierte Gruppe an Teilnehmern kann dadurch demotiviert werden. Ferner lassen sich derartige Situationen zeitlich nicht kalkulieren. Oder es entpuppt sich eine aus Sicht des Teilnehmers wesentliche Frage als individuelles Problem, welches nur den Mitarbeiter und den Vorgesetzten betrifft. Damit sich der Sitzungsleiter auf Fragen vorbereiten kann, sollten nur Anregungen im Punkt „Sonstiges“ angesprochen werden, die vorher von den Teilnehmern gemeldet wurden. Der Besprechungsleiter kann somit entscheiden, ob ein Vorschlag für alle Teilnehmer interessant ist oder nicht. Ferner hat er Zeit, sich inhaltlich auf die Themen vorzubereiten und gegebenenfalls noch andere Fachkräfte zu dem TOP „Sonstiges“ einzuladen.

Die Ausgangslage. Um ein Ziel für einen TOP zu definieren, ist es zu empfehlen, sich der Ausgangslage bewusst zu werden. Am Beispiel des „fallenden Kundenturms“ in der besagten Filiale könnte die Ausgangslage lauten: „Seit zwei Monaten haben wir einen stetigen Kundenverlust zu verzeichnen.“

Die Zielsetzung. Das Ziel der Besprechung sollte vorab kurz und präzise beschrieben werden. Analog zu diesem Beispiel könnte es lauten: „Die Ursache des Kundenverlustes zu analysieren und

TAGESORDNUNGSPUNKTE (TOPS)

1. **Ausgangslage beschreiben**
Beispiel: „stetiger Kundenrückgang in der Filiale X“
2. **Ziel definieren**
Beispiel: „Ursache des Kundenrückgangs zu analysieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um den Kundenverlust zu stoppen und ein Wachstum zu erzielen“

geeignete Maßnahmen zu entwickeln, um den Kundenverlust zu stoppen und ein Wachstum der Kundenzahlen zu erhalten."

Die Einladung. Nachdem die Planung der TOPs abgeschlossen ist und somit die Zeitfenster berechnet sind, schreiben Sie eine Einladung. Die wesentlichen Inhalte sollten die Art der Besprechung (zum Beispiel Filialeambesprechung) mit Ort, Datum, Uhrzeit und Teilnehmer sein. Treffen Sie außerdem

REGELN FÜR BESPRECHUNGEN:

1. Pünktlich beginnen und aufhören
2. Ausreden lassen
3. Zuhören
4. Respektvoller Umgang
5. Handys aus

Tipp:

Während der Besprechung empfiehlt es sich, Verantwortlichkeiten festzulegen, zum Beispiel „Zeitmanager“, „Regelmanager“, „Protokollführer“.

organisatorische Vorbereitungen: Ist der Raum reserviert? Sind Getränke oder Snacks notwendig? Sind technische Geräte wie Beamer, Tageslichtprojektor oder Flipchart vorhanden? Überprüfen Sie, ob die zu bearbeitenden Unterlagen in ausreichenden Kopien vorhanden sind.

Die Durchführung. Vor Beginn der Besprechung empfiehlt es sich, nochmals die Vollständigkeit der Unterlagen und die zu verwendende Technik auf Funktionalität zu prüfen. Vielleicht kennen Sie aus Ihrer eigenen Praxis, dass bei Besprechungen oftmals nicht so genau auf die Anfangszeit und insbesondere auf das pünktliche Ende geachtet wird. Das Einhalten der geplanten Abschlusszeit einer Besprechung ist jedoch wichtig, da die Teilnehmer ansonsten demotiviert werden, was das Ergebnis einer erfolgreichen Besprechung zunichte macht.

Die Agenda. Erläutern Sie als Sitzungsleiter eingangs den Ablaufplan. Dabei können die Teilnehmer die TOPs und Pausen erkennen. Am Beispiel der Filiale mit den sinkenden Kundenzahlen wurden beispielsweise nur die TOPs „Kennzahlen“, „Kundenturm“ sowie „Sonstiges“ geplant. Das Ziel des Punktes „Kennzahlen“ war es, lediglich über die Entwicklung von Umsatz, Retouren, etc. zu informieren. Besprechen Sie möglichst viele Basisdaten wie Kennzahlen in frontaler Vortragsweise, denn die Praxis zeigt, dass die Teilnehmer zu lesen anfangen und die Aufmerksamkeit sinkt, sobald Datenblätter ausgeteilt werden.

Erst positiv, dann negativ. Den meisten Führungskräften ist das Prinzip, erst das Gute zu nennen, zwar bekannt, sie bemessen dem jedoch oft keine große Bedeutung zu. Die Erfahrung zeigt dennoch: Wenn zuerst oder nur negative Ergebnisse genannt werden, sind die Teilnehmer für konstruktive Vorschläge nur noch schwer zugänglich.

Mitarbeiter einbeziehen. Nachdem in der Durchführung der Besprechung die Ausgangslage und das Ziel eines Tagesordnungspunktes kurz beschrieben wurden, lassen Sie am besten einen Teilnehmer den Sachverhalt mit seinen Worten wiedergeben und loben Sie ihn anschließend dafür. Mitarbeiter immer wieder mit einzubinden garantiert, dass niemand einnickt. In der Vorbereitung zu einem TOP ist es denkbar, einen Mitarbeiter mit einer kleinen Ausarbeitung oder Darstellung zu beauftragen. Beispiel: „Frau X zeigt uns jetzt, wie man eine Luftballontraube bindet.“ Während der Besprechungen können Mitarbeiter auch die Kernaussagen von Beiträgen an die Tafel schreiben (ähnlich wie bei einem Workshop). Tipp: Teilnehmer gezielt fragen. Häufig verfallen Besprechungsleiter, getrieben vom eigenen Ansporn und dem Selbstverständnis, bereits alles zu wissen, schnell in einen Monolog. Macht man sich jedoch bewusst, dass mehrere denkende Köpfe immer werthaltiger sind als einer, so ist unweigerlich die Meinung der Teilnehmer gefragt. Es empfiehlt sich, einzelne Teilnehmer direkt zu fragen, was deren Einschätzung des Problems ist. Werden lediglich Fragen in den Raum gestellt, bleiben die Antworten zumeist verhalten. Der Leiter der Besprechung ist nun gefragt, die Meinungen zusammenzuführen. Das erfordert Übung.

Ausreden lassen. Eine Grunddevise sollte lauten, jeden Teilnehmer ausreden zu lassen. Durcheinander gesprochene Beiträge unterstützen nur diejenigen, die am lautesten schreien (und die haben ja bekanntlich nicht automatisch Recht).

Zuhören können. Ferner ist es häufig der Fall, dass Teilnehmer keinen Bezug auf den vorher genannten Beitrag eines anderen Teilnehmers nehmen. Die Folge: Es werden viele Meinungen kund getan, aber kein Fazit gefunden. Dann ist der Moderator gefragt, die einzelnen Meinungen zusammenzufassen und ein Fazit zu ziehen. Beispiel: „Wir haben also gehört, dass die Ursache des fallenden Kundenturms darin liegt, dass die Baustelle auf der Straße die Sicht auf die Filiale erschwert. Ferner, dass seit drei Wochen die Tourenplanung verändert wurde und die Plun-

AUTOR**Ludger Schlautmann**

Unternehmensberatung
GA-Trendagentur
www.ga-trendagentur.de



derteilchen erst gegen zehn Uhr geliefert werden. Dies erklärt zudem den Absatzverlust im süßen Bereich." Nachdem die Problemanalyse abgeschlossen ist, gilt es nun eine Maßnahme zu vereinbaren, um wieder mehr Kunden zu gewinnen. Sobald die Teilnehmer konkrete Vorschläge genannt haben, hat der Sitzungsleiter wieder das Wort. „Wir fassen also zusammen, dass wir dem Problem durch den Einsatz einer Luftballontraube vor der Filiale und einer Veränderung der Tourenplanung entgegenwirken.“ Grundsätzlich gilt: Eine Maßnahme ist nur dann sinnvoll, wenn vereinbart wird, wer was bis wann und wie macht.

Das Protokoll. Lassen Sie während der Teambesprechung ein „Protokoll“ führen, damit festgehalten wird, was besprochen und vereinbart wurde. Bei einem solchen Protokoll liegt die Würze in der Kürze. Zum TOP „Kundenturm“ könnte der Stichpunkt für das Protokoll lauten: „Der Kundenverlust wurde gemeinsam analysiert und folgende Maßnahmen vereinbart: 1. Luftballontraube in der KW XX, verantwortlich Frau Y.“ Gehen Sie bei der Protokollierung weiterer Maßnahmen analog vor. Das Protokoll sollte zeitnah, also in den folgenden zwei Tagen, den Teilnehmern zugehen.

Die Kontrolle. Um den größtmöglichen Erfolg bei einer Problemlösung zu erzielen, ist es unerlässlich, die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen zu kontrollieren. Hängen die Luftballons tatsächlich am vereinbarten Tag an der richtigen Stelle? Sind die Mitarbeiter über das Ziel der Aktion informiert? Und ganz wichtig: Verändern sich die Kundenzahlen tatsächlich? Da die Besprechungsteilnehmer aktiv an der geplanten Maßnahme mitgearbeitet haben, sollte eine Folgebesprechung stattfinden, in der nur über das Ergebnis und die Umsetzung der Maßnahmen gesprochen wird. Bei dieser Besprechung ist analog der ersten vorzugehen. Der TOP 1 wäre durch das Protokoll der letzten Besprechung vorgegeben. Hier können nun das Ergebnis vorgestellt, die Mitarbeiter durch Lob motiviert und gegebenenfalls eine Optimierung der Maßnahmen vereinbart werden.

Fazit. Die richtige Vorbereitung entscheidet über den Erfolg einer Besprechung. Durch Training kann die Durchführung optimiert werden. Die Kontrolle von dabei festgelegten Maßnahmen ist der Schlüssel zur Nachhaltigkeit im Management. Eingebundene Mitarbeiter, die mitentscheiden dürfen, sind motivierter und werden ihre beste Leistung bringen. Häufiges Lob rundet eine Besprechung ab und kann insgesamt nicht oft genug erfolgen.

MHS

SCHNEIDETECHNIK GMBH

TSCHÜSS KOMPLIZIERT! HALLO EINFACH!

Ärgern Sie sich nicht länger mit einer komplizierten Bedienung. Unsere Maschinen sind *intuitiv & einfach* zu bedienen.

ÖLFREI
WARMES BROT
LEISE
HYGIENISCH



MHS Ideal

MHS Premium

MHS Brotschneidemaschinen sind speziell für Profis gemacht und sorgen für beste Schnittqualität. Überzeugen Sie sich selbst!

UNVERWECHSELBAR GUT UNVERWECHSELBAR MHS

Wir informieren und beraten Sie gerne persönlich:

MHS Schneidetechnik GmbH • Seestraße 7 • 74232 Abstatt
Telefon (0 70 62) 91 08 40 • Telefax (0 70 62) 91 08 42
info@mhs-schneidetechnik.com • www.mhs-schneidetechnik.com