

Newsletter Nr. 19

Februar 2011



Herzlich willkommen!

Der neunzehnte Newsletter von CVE career-vision-europe hat nur ein Thema: Die erfolgreiche Durchführung von Besprechungen.

Mit diesem Newsletter erhalten Sie einen Auszug aus den Skripten zu meinen Seminaren „Erfolgreich im Team arbeiten“ und „Effektive Moderation von Besprechungen“.

Desweiteren gibt es schon erste Informationen zu Jobmessen im Jahr 2011. Die Daten der VDI Recruiting Tage liegen bereits vor. In Kiel am 30. August und in Hamburg am 30. November 2011 werde ich dort auch wieder persönlich anwesend sein.

Ihre Angela Resch

Besprechungen und Teamarbeit erfolgreich durchführen

Kennen Sie den Witz: Was ist eine Besprechung? Es gehen viele hin, aber es kommt nicht raus. Dies ist bezeichnend für den Besprechungsalltag in vielen Unternehmen. Den Schreibtisch voller Arbeit quält man sich von Sitzung zu Sitzung ohne Ziel und ohne Ergebnisse. Im folgenden Artikel möchte ich einige Aspekte ansprechen, um Besprechungen und Teamarbeit erfolgreicher gestalten zu können.

Besprechungen im Moderationszyklus

Besprechungen mit mehreren Tops oder Teamsitzungen mit einem Thema folgen in der Regel einem bestimmten Zyklus. Anhand des Moderationszyklus nach Horst W. Seifert werden zunächst relevante Aspekte in der Durchführung einer Besprechung besprochen.

Einsteigen

Moderator und Team sollten eine positive Arbeitsatmosphäre schaffen. Je nachdem, ob sich die Gruppe bereits kennt oder sich erst neu findet, muss für die Begrüßungs- und Aufwärmphase mehr oder weniger Zeit und Raum gegeben werden. Dies ist für die spätere Zusammenarbeit wichtig. Ein Moderator kann dies mit Methoden unterstützen. Er wird auch Zeitplan und Besprechungspunkte, sofern diese bereits festliegen, und ganz wichtig, die Zielsetzung visualisieren und transparent darstellen



Moderationszyklus nach Horst W. Seifert

sowie Besprechungsregeln klären. Die Teilnehmer sollen wissen, was sie erwartet und den rote Faden erkennen.

Themen sammeln

Mit dem Vorstellen der Tagesordnungspunkte bzw. Tops leitet der Moderator in die Phase zwei über. Die Themen werden kurz vorgestellt (visualisiert), darüber abgestimmt und gegebenenfalls ergänzt. Ein Konsens ist wichtig, um nicht schon Beginn einen Teilnehmer zum Beispiel wegen Desinteresse zu verlieren. Die Teilnehmer sollten sich in den Themen wiederfinden und den Sinn der Besprechung für sich akzeptieren können.

Thema auswählen

Liegen viele Tagesordnungspunkte vor, muss jetzt festgesetzt werden, welche Themen zuerst bearbeitet werden. Die Gruppe könnte hier mit einer Punktabfrage Prioritäten setzen.

Thema bearbeiten

Jetzt beginnt die eigentliche Bearbeitung der Themen. Moderator und Team stehen hier eine Reihe von Methoden zur Verfügung. Flexibilität ist hier vom Moderator gefragt, da der Gruppenprozess über die Methode entscheiden sollte. Ideensammlungen können mit einem Brainstorming mit anschließender Kartenabfrage behandelt werden. Bei einer Besprechung zur Informationsbeschaffung können zunächst Kurzreferate folgen, die zu einer anschließenden Diskussion einladen. Sich daraus ergebende Themen werden dann zum Beispiel für eine spätere Bearbeitung in Kleingruppen visualisiert. Es muss gehandelt werden, wenn endlose und sich im Kreis drehende Diskussionen entstehen (Pro und Kontra visualisieren, schriftliches Argumentieren, Fishbowl). Entscheidungen können für die Gruppe durch Methoden erleichtert werden (Ursache-Wirkungsdiagramm, Entscheidungsmatrix, Punktabfrage). Am Ende der Bearbeitungsphase sollte immer der Punkt Maßnahmen planen stehen. Es kann nicht sein, dass eine Besprechung ohne die Planung von Maßnahmen endet. Dann würde sich niemand verantwortlich fühlen und

Inhalt

Im Brennpunkt:

Besprechungen erfolgreich durchführen

Jobmessen:

Erste konkrete Termine liegen vor:
Die VDI Recruiting Tage 2011

Seminare und Karriereberatung mit Angela Resch:
<http://www.career-vision.eu/termine.htm>

Bewerbungsberatung und Lebenslaufcheck unter
<http://www.career-vision.eu/karriere-check.htm>

nichts würde bearbeitet werden. Auch wenn die Gruppe nach einem Brainstorming und einer Auswahl von Ideen zu der Erkenntnis kommt, dass sie im Moment nicht in eine weitere Bearbeitung gehen kann, da wichtige Teilinformationen noch geklärt werden müssen, wird auch in diesem Fall ein Maßnahmenplan folgen, der festgesetzt, wer bis wann die nötigen Informationen beschafft.

Der Maßnahmenplan

Eine Besprechung sollte also immer mit einem Maßnahmenkatalog schließen, der festlegt wer bis wann, was erledigt und ggf. für die kommende Besprechung vorbereitet. Hierfür wird ein Maßnahmenplan erstellt, der an alle Teilnehmer verteilt werden sollte. Ein Maßnahmenplan beinhaltet immer Was, Wozu, Wer bis wann erledigt und beinhaltet auch einen Check, ob es erledigt wurde. Denn ohne Check versanden viele Aufgaben.

Nachbereitung

Moderator und Protokollführer sind dafür verantwortlich, dass der Maßnahmenplan und das Protokoll die Teilnehmer zeitnah nach der Besprechung erreichen und somit eine Weiterbearbeitung der besprochenen Punkte möglich ist. In einem Protokoll sollten die erarbeiteten Ziele gelistet sein. Es

Fortsetzung Seite 4

Interesse an Jobmessen für Ingenieure nimmt stark zu 2011 bundesweit 14 Recruiting Tage für Ingenieure

Wegen des stark steigenden Bedarfs an Ingenieuren wird der VDI Verlag im kommenden Jahr die Zahl der Recruiting Tage von 11 auf 14 erhöhen. So wird in Nordrhein-Westfalen neben dem größten deutschen Recruiting Tag für Ingenieure in Dortmund eine weitere Jobmesse in Düsseldorf angeboten. Auch der Sächsische Recruiting Tag in Dresden und die Jobmesse in Kiel, die 2010 ausgefallen waren, werden wieder ins Programm aufgenommen. „Wir reagieren mit dem vergrößerten Angebot auf die starke Nachfrage nach Ingenieuren gerade von Maschinenbauern, der Autoindustrie, der Energiebranche, von IT-Unternehmen und von Ingenieurdienstleistern“, sagt Ulrike Gläsle, Marketing-Leiterin des VDI Verlages. Der Verlag organisiert die Jobmessen seit 2003.

In der ersten Jahreshälfte 2010, als die Wirtschaft noch nicht an die Überwindung der Krise glaubte, litten die Recruiting Tage unter der Zurückhaltung der Unternehmen. „In der zweiten Jahreshälfte stiegen die angebotenen Jobs wieder stark an und erreichten teilweise schon das Niveau vor der Krise“, so Gläsle. Insgesamt besuchten 2010 rund 8.100 Ingenieure die elf Recruiting Tage des VDI Verlages. 332 Unternehmen nutzten die Jobmessen, um offene Stellen zu besetzen. Für 2011 rechnet der Verlag mit einem kräftigen Anstieg der Besucher- und Ausstellerzahlen. Die größten Jobmessen für Ingenieure sind Dortmund, München, Ludwigsburg und Hamburg mit jeweils bis zu 1.000 Besuchern. Den Auftakt bildet im kommenden Jahr der Recruiting Tag am 18. Februar in Mannheim.

Der Besuch der Jobmessen ist kostenlos. Anmeldungen sind nicht notwendig. Die Besucher können an den Ständen der Unternehmen direkt mit Personalverantwortlichen über konkrete Jobangebote sprechen, weshalb es sinnvoll ist, Bewerbungsunterlagen gleich mitzubringen. Die Unternehmen suchen erfahrene Ingenieure ebenso wie Absolventen und junge Berufstätige.

Alle Termine finden interessierte Ingenieure und Absolventen unter

www.ingenieurkarriere.de/recruitingtag

Die Termine 2011:

Freitag, 18. Februar 2011	Mannheim, Congress Center Rosengarten
Donnerstag, 17. März 2011	Hanau, Congress Park
Donnerstag, 24. März 2011	München, im M,O,C
Dienstag, 17. Mai 2011	Dresden, Congress Center Maritim
Dienstag, 24. Mai 2011	Düsseldorf, Maritim am Flughafen
Dienstag, 28. Juni 2011	Ludwigsburg, Forum am Schlosspark
Mittwoch, 31. August 2011	Kiel, Halle400
Dienstag, 13. September 2011	Zürich, Kongresshaus
Freitag, 16. September 2011	Dortmund, Kongresszentrum Westfalenhallen
Dienstag, 11. Oktober 2011	Karlsruhe, Kongresszentrum
Donnerstag, 20. Oktober 2011	Fürth, Stadthalle
Freitag, 11. November 2011	Ludwigsburg, Forum am Schlosspark
Donnerstag, 17. November 2011	München, im M,O,C,
Mittwoch, 30. November 2011	Hamburg, Handelskammer

kann schematisiert werden, um die Arbeit gering zu halten. Wichtige Schaubilder und Informationen sollten beiliegen (z.B. Fotodokumentation von Flips oder das PDF einer Präsentation). Idealerweise wurde auch gleich ein Folgetermin vereinbart, der dann auch im Protokoll mitgeteilt wird.

Besprechungsarten und ihr Prozess

Mit einer Besprechung verbinden wir einen meist runden oder ovalen Tisch, ein Flipchart und eventuell Overhead und Beamer. Der runde Tisch ist bei Besprechungen, wie (regelmäßige) Teammeetings, interdisziplinären Arbeitsbesprechungen, Projektsitzungen oder Ad-hoc-Meetings durchaus von Vorteil. Für komplexe und kreative Besprechungen mit Workshopcharakter ist es sinnvoll, in einem offenen Stuhlkreis zu arbeiten. Denn bei Visions-, Strategie- und Optimierungsarbeit oder Teamentwicklung bietet dieser mehr Möglichkeiten der Aktion und der Auswahl von Methoden. Im Folgenden werden unterschiedliche Besprechungsarten gelistet. Im Besprechungsalltag erlebt man häufig eine Mischung aus mehreren Besprechungsarten, besonders bei regelmäßig anberaumten Teamsitzungen.

1. Erarbeitungsmoderation

Mit der Erarbeitungsmoderation soll die Grundlage für eine weitere Behandlung der Thematik oder der Problematik gelegt werden (z.B. Vorbereitung einer Entscheidung oder Umsetzung). Es geht darum Ideen zu entwickeln und/oder sich von vorgefassten Meinungen zu einem Thema zu lösen, um kreativ das Thema unter verschiedenen Aspekten zu beleuchten. Die Förderung der Kreativität liegt beim Moderator in der Auswahl der passenden Methoden. Erarbeitungsmoderation kann der Informationsgewinnung, der Ideenbeschaffung oder auch der Problemlösung dienen.

Der grundsätzliche Aufbau einer Erarbeitungsmoderation liegt im Vorbereiten (Welche Informationen können wir zum Thema/Problem zusammentragen?), Hinführen (Verfügen wir alle über die gleichen Informationen zum Thema/Problem? Welche Informationen und Ideen finden wir darüber hinaus?), Bearbeiten (Welche Ideen, Erkennt-

nisse, Lösungsvorschläge helfen uns weiter? - z.B. in Kleingruppenarbeit), Diskutieren (Welche der erarbeiteten Aspekte wollen wir weiter beleuchten?) und Präsentieren (Erarbeitete Aspekte werden als Ergebnis zum Beispiel der Geschäftsführung vorgestellt).

2. Entscheidungsmoderation

Eine Entscheidungsmoderation ist charakterisiert durch die Bestimmung einer klaren Aussage. Diese Aussage enthält Handlungskonsequenzen. Die Entscheidungsmoderation führt eine Gruppe zu diesem Ergebnis. Erst wenn eine Entscheidung herbeigeführt ist, also ein ja oder nein, ist die Moderation erfolgreich beendet. Hierbei ist es wichtig, zu erreichen, dass alle Beteiligten zu der Entscheidung stehen. Er muss also Methoden anwenden, die möglichst alle Teilnehmer ins Boot holen. Deshalb liegt die erste Entscheidung im Einverständnis für den Prozess der Entscheidungsfindung (Entscheidung im Konsens, Entscheidung durch Mehrheit). Eine Rolle spielt für die Teilnehmer sicherlich auch, inwieweit sie von der Entscheidung positiv oder negativ betroffen sind.

Der grundsätzliche Aufbau einer Entscheidungsmoderation liegt im Informieren (Welche Informationen benötigen wir für eine Entscheidung?), Sammeln (Welche Aspekte müssen wir bedenken?), Diskutieren und Bearbeiten (Welche Aspekte und Informationen helfen uns weiter?), Bewerten (Welche Aspekte favorisieren wir?) und im Entscheiden (Wie entscheiden wir?).

3. Umsetzungsmoderation

Eine Umsetzungsmoderation legt die Ziele, Inhalte, Regeln und Verfahren von Maßnahmen fest. Sie kennzeichnet, wer für die Durchsetzung von Maßnahmen verantwortlich ist. Mit der Umsetzung einer Entscheidung soll etwas initiiert werden. Eine Umsetzung ist ein dynamischer Prozess, der Planung, Ausführung und Evaluation/Kontrolle beinhaltet. In der Umsetzungsmoderation soll ein Handlungsrahmen festgelegt werden (Maßnahmenplan). Wichtig ist, darauf zu achten, dass die Umsetzung der Maßnahmen realistisch ist. Bei der

Bearbeitung sollte den persönlichen Befürchtungen der Teilnehmer Rechnung getragen werden.

Der grundsätzliche Aufbau einer Umsetzungsmoderation liegt in der Erkundung der Sachlage (Welche Voraussetzungen liegen vor?, Differenzieren (Ist Problem und Auftrag klar? Gibt es Lösungswege und Alternativen dazu? - persönlichen Befürchtungen der Teilnehmer Rechnung tragen, Welche Konsequenzen ergeben sich durch die Maßnahme?), Ziele setzen (Wann ist das Ziel der Maßnahme erreicht? - Wichtig für die Evaluation), Regeln und Verfahren (Was muss beachtet werden?, Wer muss informiert werden? Sind die Maßnahmen konkret und überprüfbar?), Tätigkeiten bestimmen (Wer macht was bis wann?) und Evaluieren (Wie und wann wird überprüft?)

Eine gute Vorbereitung ist der halbe Erfolg

Ein ganz wichtiger Schlüssel zu einer effizienten Besprechung oder Teamarbeit ist die Vorbereitung. Die Aufgabe der Vorbereitung liegt beim Moderator und Teamleiter. Nachfolgend finden Sie einige Checklisten, die Ihnen bei der inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung helfen können:

Checkliste Inhaltliche Vorbereitung

- Was ist der Anlass für die Besprechung?
- Um welche Themen handelt es sich?
- Gibt es Hintergrundinformationen?
- Sind die Besprechungsziele vorgegeben?
- Welche Teilnehmer sollen zu diesem Thema eingeladen werden?
- Gibt es Experten zu diesem Thema?
- Wann und wie verschicke ich die Einladung?
Was muss darin stehen?

Checkliste Organisatorische Vorbereitung

- Wann findet die Besprechung statt (Datum, Uhrzeit)?
- Wie lange ist die Besprechung geplant?
- Wo findet sie statt? Ist der Raum reserviert?
- Sollten Räumlichkeiten für Kleingruppenarbeiten vorgesehen werden?
- Welche Tagungstechnik (Flipchart, Pinnwand,

OHP, PC, Beamer ...) wird benötigt?

- Welche Moderationsmaterialien müssen bestellt werden?
- Welche Bestuhlung ist geeignet? Welche Tische werden benötigt?
- Werden Getränke und Verpflegung benötigt?

Checkliste Persönliche Vorbereitung auf die Teilnehmer

- Wer wird mit dabei sein?
- Kenne ich die Teilnehmer (Namen, Funktion, Experte im Bereich...)?
- Könnte jemand etwas gegen mich haben?

Damit sich die Teilnehmer optimal vorbereiten können und genau wissen, was auf sie zukommt und was von ihnen erwartet wird, ist es auch wichtig rechtzeitig eine fundierte **Einladung** zu versenden.

Checkliste zur Einladung

- Zeit: Tag, Uhrzeit geplante Dauer, ev. Pausenregelung
- Ort: detailliert bis zur Raumnummer, ev. Lageplan, Anfahrtsweg, Ansprechpartner
- Grund: Anlass, Thema, ev. Erläuterung
- Ziele: möglichst genaue Zieldefinition (zu jedem Top), ev. Begründung, Vorabinfos, Erwartungen
- Ablauf: Tagesordnung, ev. „Plandaten“, wie Referatsdauer
- Beteiligte: Leiter/Moderator, Teilnehmer, Gäste, ev. Name und Funktion
- Anmerkungen: Hinweise zur verfügbaren Technik

*Auszüge aus den Seminarskripten von career-vision-europe und hr-vision „Erfolgreich im Team arbeiten“ und „Effektive Moderation von Besprechungen“
von Angela Resch*