

Werkzeug: Arbeitssitzungen – strukturiert planen und effizient durchführen



Inhalt

Ziel und Nutzen	3
Durchführung und Dauer	3
Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden	4
Das Werkzeug anwenden	4
Schritt 1 – Inhaltliche Planung der Arbeitssitzung	5
Hier kann die folgende Tabelle sicher sehr unterstützend wirken:	5
Schritt 2 – Organisatorische Planung der Arbeitssitzung	7
Schritt 3 - Durchführung der Arbeitssitzung	8
Schritt 4 – Nachbearbeitung/ Planung mit Umsetzung der Ergebnisse	11
Entwicklung.....	12
Impressum.....	13
Projektbeteiligte	13
Förderung	13

Ziel und Nutzen

Die Stabilität der Widerstandskraft einer Organisation kann sehr häufig erst dann erreicht werden, wenn innerhalb des Betriebes oder der Organisation Veränderungsprozesse erfolgreich durchgeführt worden sind. Veränderungsprozesse sind in der Regel immer nur dann erfolgreich, wenn die Beschäftigten in den Veränderungsprozess eingebunden sind, d.h. wenn die „Mannschaft“ von Beginn an die Veränderungen mitgetragen hat.

Einbindung der Beschäftigten bedeutet regelmäßige Gespräche mit den Beschäftigten führen zur Information, Klärung von Vorgehensweisen, Herausarbeiten von Ursachen bei auftretenden Problemen und nicht zuletzt im Kontext von Ideenentwicklungen, die häufig die Basis für Veränderungen sind. Natürlich sind Arbeitssitzungen immer Bestandteil von guter Führung – bei Veränderungsprozessen stehen sie wirklich im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Mit dem Werkzeug „Arbeitssitzungen gut und effizient gestalten“ bekommen die Beschäftigten und die Geschäftsführung kleiner Unternehmen und Betriebe einen Leitfaden an die Hand, wie Arbeitssitzungen zielgerichtet und effizient durchgeführt werden sollten.

Akzeptieren Sie mögliche Unsicherheiten bei den Beschäftigten, wenn Sie dieses Werkzeug erstmals anwenden. Es benötigt eventuell Zeit sich, gemeinsam mit Kolleg*innen und Geschäftsführung herausfordernden Themen zu widmen.

Gute und effiziente Arbeitssitzungen unterstützen jede Organisation dabei, die Organisationale Resilienz zu verstärken und somit auch notwendige Veränderungen umzusetzen.

Durchführung und Dauer

Die Dauer der Arbeitssitzungen sollten – abhängig von Themen, Anzahl der mitwirkenden Personen, Dringlichkeit der Sitzung – zwischen **1 und 2 Stunden** liegen.

Wir empfehlen eher kurze Sitzungen, die meistens effizienter sind, eine höhere Konzentration bei den Beteiligten bedeuten und die oft einfacher in den organisatorischen Ablauf passen.

Wir empfehlen das Werkzeug in 4 Schritten umzusetzen:

Schritt 1: Inhaltliche Planung der Arbeitssitzung

Schritt 2: Organisatorische Planung der Arbeitssitzung

Schritt 3: Durchführung der Arbeitssitzung

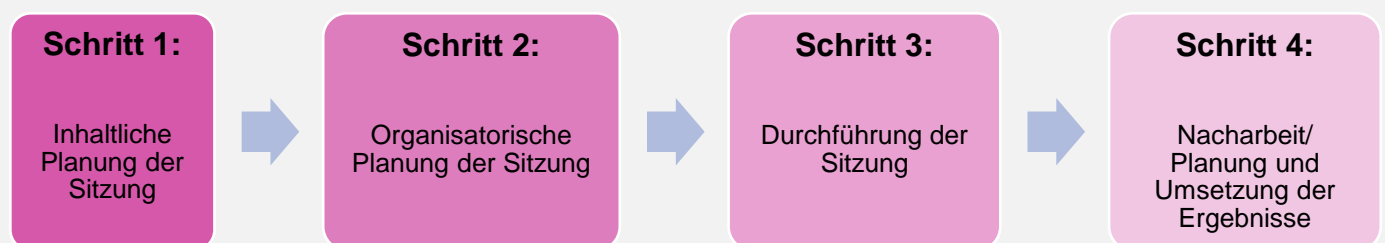
Schritt 4: Nacharbeit/ Planung und Umsetzung der Ergebnisse

Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Arbeitssitzungen gut und effizient gestalten“ in den 4 schon kurz genannten Schritten „anzupacken“:



Schritt 1 – Inhaltliche Planung der Arbeitssitzung

Arbeitssitzungen sollten regelmäßig durchgeführt werden. In einem ersten Schritt sollten sich Geschäftsführung und Mitarbeitende Gedanken machen über Themen, die innerhalb der Arbeitssitzung bearbeitet werden sollten, sowie über die generelle Zielsetzung der nächsten Sitzung.

Hier kann die folgende Tabelle sicher sehr unterstützend wirken:

Arbeitssitzung - SINNVOLL		
	Klärung von Aufgaben und Zielen:	Arbeitssitzungen sind sinnvoll, um Aufgaben und Ziele zu klären und sicherzustellen, dass alle Beteiligten ein einheitliches Verständnis haben.
	Problemlösung und Entscheidungsfindung:	Arbeitssitzungen bieten einen Rahmen, um gemeinsam Probleme zu besprechen, Lösungen zu erarbeiten und Entscheidungen zu treffen.
	Kommunikation und Informationsaustausch:	Arbeitssitzungen dienen dazu, wichtige Informationen zu teilen, Updates zu geben und den Austausch innerhalb des Teams zu fördern.
	Feedback und Entwicklung:	Arbeitssitzungen können genutzt werden, um Feedback zu geben und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen, um die Leistung und das Wachstum der Mitarbeitenden zu fördern.
	Teamarbeit und Zusammenarbeit:	Arbeitssitzungen bieten Gelegenheit für Teamarbeit und Zusammenarbeit, um Projekte voranzutreiben und die Zusammenarbeit im Team zu stärken.
	Konfliktlösung:	Arbeitssitzungen können genutzt werden, um Konflikte anzusprechen und Lösungen zu finden, um ein harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen.
Arbeitssitzung - EHER NICHT SINNVOLL		
	Es gibt keine klaren Ziele oder Agenda:	Wenn die Sitzung keinen klaren Zweck hat oder keine klaren Ziele definiert sind, kann sie Zeitverschwendung sein.
	Es gibt keine relevante Beteiligung oder Informationen:	Wenn die Mitarbeitenden nicht direkt von der Sitzung betroffen sind oder es keine relevanten Informationen zu teilen oder zu diskutieren gibt, kann die Sitzung überflüssig sein.
	Es gibt bereits effektive Kommunikationskanäle:	Wenn es bereits effektive alternative Kommunikationskanäle gibt, wie z.B. E-Mails oder regelmäßige Teammeetings, kann eine zusätzliche Arbeitssitzung unnötig sein.
	Es gibt keine aktive Beteiligung oder Interaktion:	Wenn die Mitarbeitenden passiv oder desinteressiert sind und keine aktive Beteiligung oder Interaktion stattfindet, kann die Sitzung wenig Mehrwert bieten.
	Es betrifft nur einen Mitarbeitenden:	Wenn die Thematik nur für einen Mitarbeitenden wichtig ist, sollte ein bilaterales Gespräch geführt werden.
	Es gibt keine klare Struktur oder Zeitplan:	Wenn die Sitzung keine klare Struktur oder Zeitplan hat und ineffizient abläuft, kann sie unproduktiv sein.

Festgelegtes Thema und Ziel:

1. Welches Ziel verfolgen wir mit der Arbeitssitzung?

2. Welche(s) Themen stehen auf der Tagesordnung?

Schritt 2 – Organisatorische Planung der Arbeitssitzung

Die Durchführung von Arbeitssitzungen – wenn sie denn effektiv, nachhaltig und wirkungsvoll sein sollen – bedeutet auch die Sitzungen gut vorzubereiten und zu planen.

Im Vorfeld der Arbeitssitzung sollten folgende Punkte geklärt werden:

Teilnehmende Personen:

Zeitpunkt, Zeitrahmen:

Ort und Räumlichkeiten:

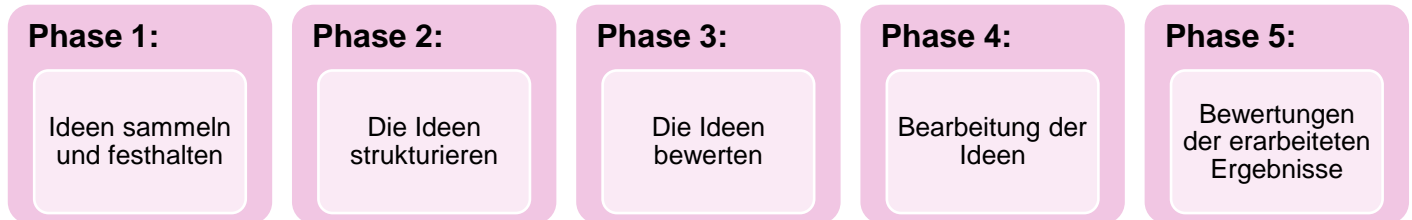
Benötigte Medien:

(z.B. Stellwand, Stifte, Moderationskarten, Whiteboard, Laptop, Beamer)

Schritt 3 - Durchführung der Arbeitssitzung

Die reine Arbeitssitzung sollte in den folgenden 5 Phasen durchgeführt werden.

Übersicht:



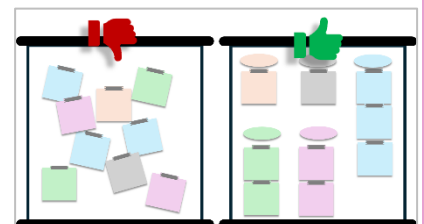
Im Detail:

Phase 1: Ideen sammeln und festhalten

- Der/die Moderator*in (in der Regel wird die Sitzung von der Geschäftsführung moderiert und geleitet) stellt eine Arbeitsfrage (abhängig von der Zielsetzung und dem ausgewählten Thema), die am besten für alle sichtbar aufgeschrieben werden sollte. Bei der Arbeitsfrage kann es sich auch um eine Problemfrage handeln (z.B. „Welche Probleme sehen Sie bei...?“). Die Arbeitsfrage muss eindeutig und für alle verständlich formuliert sein.
- Die Mitarbeitenden beantworten diese Frage, indem sie ihre Gedanken dazu auf Karten oder Zetteln notieren. Die Kartenanzahl sollte nach Möglichkeit nicht begrenzt werden, um die Mitarbeitenden nicht zu beschränken. Natürlich gibt es auch die Möglichkeit die Themen erst einmal in Ruhe zu diskutieren. Für die weitere Bearbeitung empfehlen wir aber eine visuelle Darstellung.
- Die Mitarbeitenden sollten die Karten so beschriften, dass diese für alle lesbar sind, wenn sie an der Stellwand hängen. Pro Karte sollte nur ein Gedanke notiert werden.
- Wenn die Mitarbeitenden ihre Ideen aufgeschrieben haben, sammelt der/die Moderator*in alle Karten ein, liest sie vor und hängt sie an die Stellwand.

Phase 2: Die Ideen strukturieren

- Der nächste Schritt ist das Ordnen der Karten, das Gruppieren der Karten zu „Sinneinheiten“, das sogenannte Clustern.
- Die Karten werden so an der (Stell-)Wand befestigt, dass erkennbar ist, welche Karten zusammengehören. Zu den Einheiten werden anschließend passende Oberbegriffe bzw. Überschriften gefunden.



Phase 3: Die Ideen bewerten

- Um zu entscheiden, mit welcher Idee bzw. mit welchem Thema die Gruppe im Anschluss weiterarbeitet, kann eine Punktebewertung vorgenommen werden.
- Alle Mitarbeitenden erhalten hierzu eine bestimmte Anzahl Punkte (z.B. 3 Punkte), die sie für die einzelnen Themen vergeben dürfen. Dabei dürfen Sie auch einem Thema, das sie für sehr wichtig halten, 3 Punkte geben. Die Punktevergabe erfolgt möglichst anonym – jeder vergibt die Punkte für sich. Statt Punkte zu kleben kann auch jeder eine entsprechende Anzahl Kreuze machen.
- Es ist wichtig, dass für die Punktebewertung eine eindeutige Frage formuliert wird, z.B.: Über welches Thema sollte am dringendsten diskutiert werden? Welches Thema ist für euch das Wichtigste? Für welches Problem sollte am dringendsten eine Lösung gefunden werden?

Themenspeicher		
Welches Thema soll heute bearbeitet werden?		
Thema	Punkte	Rang
Verbesserung der Kommunikation im Team	3	2
Einarbeitung neuer Mitarbeitenden	2	4
Weiterbildungsangebot erweitern	5	1
Gewinnung neuer Kundschaft	1	5
Verbesserung des Images unseres Unternehmens	3	3

Wichtig: Erkenntnisse, Meinungen, Ergebnisse müssen immer sichtbar sein – für alle und zu jeder Zeit.

Phase 4: Bearbeitung der Ideen

- Ziel der gemeinsamen Arbeit ist es, Meinungen auszutauschen und konkrete Ideen zu sammeln.
- Werden mehrere Themen ausgewählt, dann werden diese nacheinander bearbeitet. Für jedes Thema sollte es eine Zeitvorgabe geben (ca. 20-30 min.), damit alle Themen besprochen werden können.
- Folgende Fragen können bei der Bearbeitung der Themen hilfreich sein:
 - Welche Ursachen gibt es für das Problem? Wie könnten diese verändert werden?
 - Welche Einflussfaktoren gibt es?
 - Welche organisatorischen Möglichkeiten gibt es, um etwas zu verändern?
 - Wie wurde ein vergleichbares Problem gelöst?

Phase 5: Bewertungen der erarbeiteten Ergebnisse

- Die vorgestellten Lösungen werden nun bewertet: Welche sollen umgesetzt werden? Welche lieber nicht?
- Hierbei sollte das gesamte Team die Entscheidungen treffen, nicht der/die Moderator*in bzw. die Geschäftsführung. Nur so kann ein Konsens unter den Mitarbeitenden erzielt werden und die geplanten Maßnahmen finden eine hohe Akzeptanz.

Schritt 4 – Nachbearbeitung/ Planung mit Umsetzung der Ergebnisse

In diesem Schritt geht es darum, strukturiert festzuhalten und zu planen, wie die erarbeiteten konkreten Inhalte/ Maßnahmen umgesetzt werden.

Wir empfehlen den angehängten Maßnahmenplan zu nutzen und eine exakte Vorplanung der Umsetzung zu machen.

Handlungsplan

Was? (Konkrete Vereinbarungen/ Ziele)	Wie? (Vorgehen)	Bis wann? (Datum)	Wer?	Bemerkung

Entwicklung

Das Werkzeug „Arbeitssitzungen gut und effizient gestalten“ wurde im Rahmen dieses Projektes entwickelt.

Das Werkzeug wurde entwickelt in Anlehnung an folgende Projektergebnisse:

- „AKKu – Arbeitsfähigkeit in kleinen Unternehmen erhalten“ Projekt der Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) in Düsseldorf, des Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, dem Beratungsunternehmen d-ialogo in Wuppertal und dem Institut für Sicherheitstechnik (IST) der Bergischen Universität Wuppertal

Weiterführende Informationen unter:



Impressum

Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, morgen@ihk-projekt.de



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, evelyn.schmidt@ibbf.berlin



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, dorr@d-ialogo.de

Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

