

Gleich gibt es eine Sitzung

Besprechungen und Meetings sind oft unnötig oder unproduktiv und strapazieren mitunter die Nerven der Mitarbeitenden. Damit sie ein sinnvolles und effizientes Führungsinstrument sind, gilt es ein paar Regeln zu beachten. *Hartmut Volk und René Pfister*



Bild: iStockphoto.com/Andrzej Podsiad

Kommandieren oder ausklinken: Beides gehört nicht zu einer gepflegten Sitzungskultur.

Warum ist das Führungsinstrument Besprechung respektive Sitzung in der Praxis oft unbeliebt? Fasst man die wichtigsten Kritikpunkte, die bei Umfragen auftauchen, zusammen, gibt es vier zentrale Unmutsquellen. Erstens der menschliche Faktor – wie etwa ungebremster Redefluss oder die Unart, anderen ins Wort zu fallen. Zweitens die Tatsache, dass der Grund für die Besprechung unklar bleibt und der Anlass als überflüssig erscheint. Ein häufiger Grund für Unmut ist drittens der Termin, der mitunter unüberlegt, taktisch oder unter dem Gesichtspunkt nackter Machtausübung gewählt wird. Und viertens nervt die Unmöglichkeit, mit der eigenen Meinung bei einer Besprechung überhaupt durchzudringen, geschweige denn gegen die – manchmal unterwürfige – Mehrheitsmeinung argumentieren zu können. Also ist man lieber ruhig – und sagt nichts. Oder lässt sich mit windigen Begründungen entschuldigen.

Tatsächlich können persönliche und rhetorische Eigenarten von Teilnehmern Besprechungen zu einer veritablen Folter machen. So gibt es Selbstdarsteller, die oft themenfern, dafür aber umso zungenfertiger und profilierungsorientiert drauflos reden. Diese im Zaum und beim Thema zu halten, ist in erster Linie Aufgabe der anwesenden Führungsperson. Was aber, wenn diese die Sitzung selbst zum Härte-test für die Nerven macht – etwa durch Monologe, Abschweifungen, pfauenhafte Spreizungen oder erkennbare Abneigungen gegen abweichende Meinungen?

Das ist und bleibt meist eine unlösbare Situation, vor allem, wenn der Chef oder die Chefin den Auftritt an einer Besprechung gezielt als Machtdemonstration oder gar Mittel zur Einschüchterung einsetzt. Anders sieht es aus, wenn ihnen unproduktives Verhalten gar nicht bewusst ist. Dann ist es möglich, sie am Rande einer Besprechung unter

vier Augen auf ihr Verhalten und dessen Wirkung aufmerksam zu machen – und allenfalls Verhaltenskorrekturen zu bewirken. Geht es um gewichtige Themen, kann es sich im Interesse der Firma aber auch lohnen, einen versierten Moderator mit der Leitung der Sitzung zu beauftragen, der ein Meeting auf Kurs halten kann.

Grund und Ziel klarstellen statt Verwirrung stiften

Auf keinen Fall ein Grund für Frustrationen müsste der Anlass einer Besprechung sein. Hier gilt es einfach, die Kernfrage zu beantworten, wozu die Besprechung dienen soll. Dies umso mehr, als es nur ganz selten eine zwingende Notwendigkeit gibt, den Arbeitsfluss durch ein Meeting zu unterbrechen – etwa, wenn es zu einem Wechsel in der Führung kommt oder das Unternehmen von einem Unglück heimgesucht wird. Selbst bei notwendigen und sinnvollen Zusammenkünften wird aber oft vergessen, den Zweck zielorientiert zu bedenken und mitzuteilen. Letztlich gibt es vier Hauptzwecke für eine Besprechung: 1. Die Mitteilung von Informationen, die sinnvollerweise direkt, von Angesicht zu Angesicht, gegeben werden sollten. 2. Der Informationsaustausch. 3. Die Sammlung von Ideen und die Erarbeitung von Lösungsansätzen für ein bestimmtes Thema. 4. Das Treffen von Entscheidungen aus einer gemeinsamen Diskussion heraus.

Ist klar, warum eine Besprechung anberaumt werden sollte, empfiehlt es sich, den Anlass in der Einladung (z. B. via Mail) klar zu benennen – was leider nicht der Normalfall ist. Das ermöglicht den Teilnehmenden, sich auf das Meeting einzustellen und vorzubereiten. Ausserdem kann mit der Präzisierung des Zwecks das nervende Gefühl von Ungewissheit gar nicht erst aufkommen. Das wiederum ist von Bedeutung, weil Ungewissheit mit Blick auf das, was zu erwarten ist, stets innere Widerstände und Unmutsempfinden gegen eine anberaumte Besprechung auslöst.

Steht das «was?» und «warum?» einmal fest, lässt sich auch rasch eingrenzen, wer am Meeting wirklich anwesend sein muss. Womit weitere überflüssige Wallungen unterbunden werden, weil

nicht zu viele und gar überflüssige Leute eingeladen werden, welche den effizienten Ablauf der Veranstaltung stören oder sie in die Länge dehnen. Auch bei Besprechungen gilt: weniger ist mehr.

Eine weitere Optimierungsmöglichkeit in Sachen Besprechungen sind klare Zeit- und Zielvorgaben. Diese unterbinden das Gefühl, in endlosen Diskussionen zu versacken und nicht mehr zur eigenen Arbeit zu kommen. Werden Meetings strukturiert und konsequent gesteuert, die Ergebnisse zusammengefasst und protokolliert, verbessert sich erfahrungsgemäss auch der Approach zur nächsten Besprechung.

Interessen berücksichtigen statt Macht demonstrieren

Das «Besprechungsmanagement» im Vorfeld ist also der Schlüssel zum Sitzungserfolg. Das setzt aber auch voraus, dass die Leute, die eine Sitzung verlangen, die Interessen aller Teilnehmenden berücksichtigen. Und dieses wohlthuende Verhalten verrät sich durch eines ganz besonders: den Besprechungszeitpunkt. Die leider nur zu oft er-

kennbar willkürliche Wahl eines Zeitpunkts als Ausdruck eines Machtdenkens im Sinne von «Ich habe das Sagen hier!» oder – auch nicht unüblich – «Sie sind mir ausgeliefert!» animiert die «ausgewählten» Besprechungsteilnehmer geradezu, sich durch innere Abwesenheit und entsprechend dezente Zurückhaltung für die ihnen aufgezwungene Gemeinheit zu revanchieren.

Leider erweisen sich gerade Machtdemonstrationen im Sitzungswesen als kreatives Feld. So gibt es Leute, die gerne mal zu spät zu einem Meeting erscheinen, um klar zu machen, dass man eben auf sie zu warten habe. Oder sie wählen den Zeitpunkt für eine Sitzung aus taktischen oder persönlichen Gründen so, dass es für gewisse Mitarbeitende gar nicht möglich ist, dabei zu sein. Diese werden dann ganz bewusst umgangen.

Solches Machtgehabe schadet letztlich aber dem Firmeninteresse, zerstört zudem viel Goodwill bei den Mitarbeitenden und zieht die Gedanken von dort ab, wo sie eigentlich hingehören: von der Arbeit. ■

Rezept für effiziente Sitzungen

Sitzungen und Meetings können effizient und erfolgreich durchgezogen werden, wenn folgende Grundsätze beachtet werden:

1. Themen und Ziele von Beginn weg klarstellen und schon vor der Sitzung kommunizieren.
2. Nur zur Sitzung einladen, wer wirklich nötig ist und für Entscheidungen einen konstruktiven Beitrag leisten kann.
3. Abschweifende Einwürfe, die nichts mit dem Thema zu tun haben («Übrigens würde ich gerne noch etwas zur Möblierung der Büros einbringen» etc.), unterbinden und auf den Dienstweg verweisen.
4. Auf unnötige Powerpoint-Präsentationen verzichten. Face-to-face-Kommunikation ist verbindlicher als jede Folie.
5. Sitzung zügig durchziehen. Dauert sie länger als eine Stunde, drohen Ermüdungseffekte. Allenfalls Kaffeepause einschalten.
6. Nach der Sitzung Beschlüsse kommunizieren und für verbindlich erklären. Mail genügt – und erspart Papierkram wie Protokolle.

Lesetipps:

Patrick Lencioni: *Tod durch Meeting – Eine Leadership-Fabel zur Verbesserung der Besprechungskultur*. Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 2009, 231 Seiten.

Christian-Rainer Weisbach: *Professionelle Gesprächsführung – Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch*. DTV, München, 2008, 481 Seiten.

Carol Tavris/Elliot Aronson: *Ich habe recht, auch wenn ich mich irre – Warum wir fragwürdige Überzeugungen, schlechte Entscheidungen und verletzendes Handeln rechtfertigen*. Riemann Verlag, München, 2010, 383 Seiten. ■