



BESPRECHUNGEN LENKEN, LEITEN, LIEBEN LERNEN

Hier kommt alles zusammen – gruppendedynamische Prozesse, unterschwellige Kompetenzrängeleien, Hierarchiekämpfe, offene und versteckte Konflikte, Face-to-Face-Kommunikation ... Besprechungen, Meetings, Sitzungen sind häufig ungeliebt, weil sie oft zu lange dauern, die Teilnehmer von der Arbeit abhalten, Inhalte vielfach zerredet werden und in der Summe (gefühl) wenig bringen. Richtig durchgeführt aber können Führungskräfte mit ihnen auf mehreren Ebenen punkten.

Jens Kegel

AUFWAND UND NUTZEN

Das erfolgreiche Meeting ist jenes, welches kurz, prägnant und zielorientiert Resultate bringt und bei allen (!) Teilnehmern das gute Gefühl hinterlässt: Die Zeit ist hervorragend genutzt. Bevor überhaupt eines angesetzt wird, sind folgende Fragen zu beantworten: Welchen Stellenwert und welche Aufgaben besitzen die Meetings im Rahmen all meiner kommunikativen Aktivitäten? Lohnt der zeitliche Aufwand überhaupt und wiegt er den erwarteten Nutzen auf (Stunden der Teilnehmer und ihr Stundengehalt)? Sind andere Formen der Kommunikation effektiver? Haben wirklich alle Beteiligten einen Nutzen davon, wer muss demnach zwingend, wer muss nicht eingeladen werden? Ist die Angelegenheit vielleicht besser in einzelnen Gesprächen abzuhandeln? Ist es bei regelmäßigen Besprechungen nötig, dass alle teilnehmen? Sind regelmäßige Besprechungen besser durch antizyklisch anberaumte zu ersetzen? Sollten und können die Abstände zwischen den einzelnen Besprechungen vergrößert werden?

Nachdem diese Fragen kritisch beantwortet wurden, reduzieren sich häufig die Anzahl der Teilnehmer und die Zahl der Besprechungen. Teilnehmer eines Meetings sollten immer den Eindruck haben: Diese Zusammenkunft ist wichtig, ich als Teilnehmer bin wichtig.

DAS ZIEL FESTLEGEN

Bei vielen Meetings beschleicht die Teilnehmer das unguete Gefühl, dass der Moderator gar nicht weiß, wo die Ziele

liegen. Thema und Tagesordnung sind noch kein Ziel. Wie bei allen kommunikativen Handlungen verlaufen auch Besprechungen gehaltvoller, wenn alle wissen, was am Ende rauskommen soll.

Ein Ziel kann sein, Informationen auszutauschen. Dabei werden Gespräche vor allem auf der Sachebene geführt. Damit sich alle Teilnehmer daran orientieren können, müssen im Vorfeld alle relevanten Informationen zur Verfügung gestellt werden. Der Moderator hat hier vornehmlich auf einen straffen Zeitplan zu achten und wenig Wertungen zuzulassen.

Beim Ziel, Ideen zu entwickeln, muss sich der Moderator inhaltlich zurücknehmen und neutral agieren. Seine wesentlichen Aufgaben bestehen darin, die Teilnehmer zu motivieren, zu animieren und vor allem mit ungewöhnlichen Vorschlägen nicht hinterm Berg zu halten. Vielfach unterschätzt wird der Raum als semiotisches Element, das die Stimmung und damit Gedanken und Emotionen der Teilnehmer beeinflusst. In einem „normalen“ Besprechungsraum mit „üblicher“ Sitzordnung, die häufig die Hierarchie widerspiegelt, können keine kreativen Ideen gedeihen. Sie sprießen in einer ungezwungenen, freien Atmosphäre. Um effektiv zu arbeiten, sollte das Unbewusste als permanent arbeitender und von Kreativitäts-Bremsen befreiter Motor genutzt werden. In diesem Zusammenhang ist ein Wort zur Kreativitätstechnik „Brainstorming“ angebracht. Bereits wenige Jahre, nachdem Alex Osborn in den Fünfzigern des vorigen Jahrhunderts diese Technik entwickelte, haben Sozial-

psychologen empirisch nachgewiesen, dass – entgegen anderslautenden Meldungen – Brainstorming aufgrund gruppendynamischer Kräfte in der vielfach dargestellten Herangehensweise weniger bringt als erwartet. Besser ist es, in einer kurzen Zusammenkunft das Ziel zu erläutern und jeden Teilnehmer zu bitten, beim nächsten Mal mit drei Vorschlägen aufzuwarten. Erst dann können diese – ohne Kritik – diskutiert werden.

Wenn das Ziel heißt: Probleme lösen, sind im Vorfeld (!) möglichst viele, auch gegenteilige Fakten zu sammeln. Anfangs stehen hier die Ursachen im Zentrum. Wenn sie aufgelistet sind, ergibt sich der Weg zur Lösung meist automatisch. Es ist wie beim Arzt. Wer kurzfristig Probleme löst, ohne die Ursachen zu bekämpfen, wird das Problem demnächst wieder auf dem Tisch haben.

Ein weiteres Ziel heißt: Entscheidungen treffen. Bei der Diskussion sind möglichst alle Meinungen zuzulassen. Bevor die Entscheidung dann wirklich getroffen wird, müssen jedoch quantitative und qualitative Kriterien erarbeitet werden, an denen sich die Entscheidung messen lässt. Zugleich geht es darum, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zu klären, die möglichst an Personen und Termine gebunden werden. Auch wenn es vielleicht pedantisch oder bürokratisch erscheinen mag: Ein Protokoll mit Unterschriften dokumentiert, wer was wie erledigt. Sonst fühlt sich am Ende wieder niemand zuständig.

Ein anderes Ziel von Besprechungen ist: Konflikte beilegen. Hier fungiert der



Moderator eher als Mediator. Er hat einen respektvollen Umgang der Beteiligten miteinander zu gewährleisten. Zugleich ist darauf zu achten, Fakten und Emotionen strikt voneinander zu trennen. Wenn allerdings die Führungskraft die Rolle des Mediators übernimmt, gerät sie in einen Rollenkonflikt. Besser ist es dann allemal, einen externen Mediator zu beauftragen.

DEN RAHMEN BEACHTEN

Räume beeinflussen, wie Menschen fühlen, denken und sich verhalten. Das liegt an den Räumen selbst, es wurde uns aber auch anezogen. Mit Nase, Augen und Ohren nehmen wir Informationen über den Raum eher unbewusst als bewusst auf. Dennoch hat der Raum immer einen großen Einfluss auf Gespräche, die in ihm stattfinden.

Der Anthropologe Edward T. Hall schlussfolgert in seinem Buch „Die Spra-

che des Raumes“ daraus, dass wir diese stummen Zeichen ebenso leicht lesen und verstehen sollten wie die sprachlichen. Im Idealfall ist also auch der Raum in die Vorbereitung einzubeziehen. Dazu dienen folgende Fragen: Wie sind die Lichtverhältnisse? Welche Farbe ist bestimmend? Ist Tageslicht ausreichend oder wird künstliches Licht unterstützen müssen? Ist der Raum hoch oder niedrig? Wie sind die Schallverhältnisse? Ist der Klang eher dumpf (Teppich) oder hell? Gibt es einen Nachklang oder sogar den gefürchteten Nachhall? Riecht es frisch, muffig, abgestanden, neu? Ist es kalt oder warm?

Für welchen Raum man sich entscheidet, ist nicht pauschal zu sagen. Immer hängt es von verschiedenen Faktoren ab: Wie viele Menschen kommen? Kenne ich die meisten oder nur wenige? Ist es die erste Veranstaltung oder bereits die zweite

oder dritte? Als besonders wirkungsvoll hat sich auch erwiesen, Besprechungen mal nicht in einem der üblichen „Besprechungs“-Räume durchzuführen, gerade dann, wenn es um Themen geht, die kreatives Denken erfordern. Vielfach zeigt sich auch, dass selbst Besprechungen, die in jenem Gebäude stattfinden, in dem die Teilnehmer arbeiten, auf das Gruppentreffen mehr unbewusst als bewusst wirken. Menschen denken an ihren Kalender, ihre unbeantwortete E-Mail, den nächsten Termin. Wenn möglich, sollte darum eine wichtige Besprechung auch in einem anderen Gebäude stattfinden.

ERFOLGREICHE MODERATOREN

Die meisten Menschen wollen geführt werden und geben gern Verantwortung ab. Dies widerspricht zwar unserer all-demokratischen Auffassung, wurzelt aber tief in der menschlichen Natur. Füh-

rungskräfte können zugleich menschlich und fachlich punkten, wenn sie einige einfache Ratschläge beachten. Am Anfang jeder Besprechung steht eine exakte Vorbereitung. Vor und während der Zusammenkunft sollte unbedingt ein positives Klima herrschen, selbst wenn Anlass oder Ziel Gegenteiliges befürchten lassen. Alle Beteiligten sind Menschen, die es wert sind, als solche behandelt zu werden. Damit sind nicht nur der Kaffee oder das kurz geöffnete Fenster gemeint, sondern auch der kleine Small-Talk am Beginn und der freundliche Umgangston. Wie bei allen Kommunikations-Situationen trifft auch hier die alte Volksweisheit vom guten Ton zu, der die Musik macht.

Immer wieder wird deutlich, dass Besprechungen im Sande verlaufen, weil

keine Regeln existieren. Moderatoren glauben, dass alle sowohl jene des guten Anstands als auch jene des effektiven Arbeitens beherrschen – weit gefehlt. Alle Teilnehmer bringen individuelle Vorstellungen mit und versuchen, sie auch durchzusetzen. Regeln betreffen Zeiten (Beginn, Schluss, Redezeit), Gesprächskonventionen (Höflichkeit, Anerkennen von Argumenten, Sachlichkeit) und inhaltliche Gegebenheiten. Gerade wenn die Teilnehmer vermutlich nur einmal in dieser Runde zusammensitzen, sollte der Leiter am Beginn unmissverständlich die wichtigsten Regeln nennen. Dies dient natürlich auch unterschwellig dazu, die Hierarchie zu klären und die eigene Autorität darzustellen bzw. zu festigen.

Der nächste Punkt betrifft den oft heiklen Umgang mit Problemen, Aufgaben, Unstimmigkeiten. Viele Besprechungen werden anberaunt, um genau diese zu klären. Oft machen aber gesellschaftliche Konventionen oder versteckte Ängste einen Strich durch die Rechnung, und der Kern des Ganzen bleibt nebulös. Um es ganz offen zu sagen: Probleme gehören auf den Tisch. Den Teilnehmern muss klar sein – weil der Moderator dies bewusst auch sagt –, dass jetzt Tacheles gesprochen wird. Dabei ist es immer günstig, das Positive des offen angesprochenen und anschließend gelösten Problems herauszukehren. Damit hängt sehr eng die Art und Weise zusammen, wie mit Kritik umzugehen ist. Schädlich ist es, sie vorzeitig aus dem Käfig zu lassen, bevor verschiedene Aspekte, das Für und Wider,

Wir drucken alles

(ausgenommen Geldscheine)

Bücher Geschäftsberichte, Hardcover, Broschüren, Magazine, Wimmelbilderbuch, Daumenkino, **Flyer** Faltblätter, Folder, **Büroartikel**

Ordner, Präsentationsmappen, Register, Schreibblocks, Schreibtischunterlagen, **Spiele** Brettspiele, Kartenspiele, Puzzle, Memospiele, Spielkarten,

Verpackungen Faltschachteln, Boxen, Präsentationsverpackungen, Kartonagen, **Werbemittel** Luxustragetaschen, Roll-Up-Banner,

Drehscheiben, Plakate, Thekenaufsteller, Türhänger, **Kalender** Screenkalender, Streifenkalender, Tischkalender, Wandplaner.

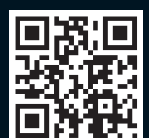
Sollten wir etwas vergessen haben: Testen Sie uns, wir freuen uns auf Ihre Anfrage.

DCM
www.druckcenter.de

DCM Druck Center Meckenheim GmbH
Werner-von-Siemens-Straße 13 · 53340 Meckenheim
Telefon (02225) 88 93-550 · dcm@druckcenter.de

Produktionsstandorte in Bonn, Berlin und Potsdam.

Auf unserer Webseite
finden Sie von fast allen
Produkten Produktvideos
zur Ansicht.



PROBLEME GEHÖREN AUF DEN TISCH. DEN TEILNEHMERN MUSS KLAR SEIN – WEIL DER MODERATOR DIES BEWUSST AUCH SAGT –, DASS JETZT TACHELES GESPROCHEN WIRD. DABEI IST ES IMMER GÜNSTIG, DAS POSITIVE DES OFFEN ANGESPROCHENEN UND ANSCHLIESSEND GELÖSTEN PROBLEMS HERAUSZUKEHREN. DAMIT HÄNGT SEHR ENG DIE ART UND WEISE ZUSAMMEN, WIE MIT KRITIK UMZUGEHEN IST. SCHÄDLICH IST ES, SIE VORZEITIG AUS DEM KÄFIG ZU LASSEN, BEVOR VERSCHIEDENE ASPEKTE, DAS FÜR UND WIDER, AUF DEM TISCH LIEGEN.

auf dem Tisch liegen. Oft kommt es auch vor, dass Verallgemeinerungen vorgenommen werden. Weil sich Menschen in der Gruppe immer auch an dem orientieren, was zuvor gesagt wurde, darf nicht vorzeitig kritisiert werden – und wenn, ist eine alte Lehrerweisheit angebracht: erst das Gute, dann das weniger Gute nennen.

Oft können heikle Situationen entstehen, wenn die Positionen des Chefs und Moderators in einer Person zusammenkommen. Dann ist es hilfreich, gleich zu Beginn darauf hinzuweisen und die Teilnehmer um ihre Hilfe zu bitten. Auch die Sitzposition ist gerade hier nicht unerheblich. Die amerikanische Psychologin Sharon Livingston hat viele Hundert Meetings speziell auf die Sitzposition der einzelnen Teilnehmer hin untersucht und Erstaunliches herausgefunden. In der Nähe des Chefs sitzen jene, die am weitesten oben in der Hierarchie angesiedelt sind; auf der gegenüberliegenden Seite die „Nörgler“, nah bei der Tür die „Laufburschen“. Diese

Typisierung ist nur als grobes Raster zu verwenden, trifft aber die Richtung.

AUS DEM WERKZEUGKASTEN

Hier nun die wichtigsten Werkzeuge, derer sich Besprechungsleiter bedienen können. Planen ist die halbe Besprechungs-Miete. Planen Sie das Ziel, sammeln Sie (vorher) Fakten, Ideen, Ressourcen, Chancen und Alternativen. Die richtigen Fragen stellen heißt die gewünschten Antworten erhalten. Verständnisfragen helfen allen, noch einmal genauer über Gesagtes nachzudenken: Habe ich richtig verstanden, dass ...? Wollen Sie wirklich, dass ...? Paradoxe Fragen zwingen zu veränderter Sicht auf scheinbar Selbstverständliches: Müssen wir das Problem überhaupt lösen? Ist es wirklich sinnvoll, sich weiterzubilden? Problematisierungsfragen gehen in eine ähnliche Richtung: Ist es wirklich so leicht, wie Herr Müller sagt? Geht das am Ende wirklich ohne Reibereien? Wird das neue Probleme schaffen?

Wenn es darum geht, Diskussionen zu steuern, müssen unbedingt Regeln her. Wenn diese gemeinsam aufgestellt wurden, fühlen sich auch alle daran gebunden. Moderatoren sind gut beraten, Zwischen-Zusammenfassungen zu geben und einen Ideenspeicher anlegen zu lassen – und sei es als Zettelkasten. Bei allgemeinen Aussagen der Teilnehmer bitten Sie um konkrete Beispiele. Setzen Sie ein straffes Zeitmanagement durch und führen Sie den Teilnehmern immer das zu erreichende Ziel vor Augen. Wenn die Diskussion in einer Sackgasse landet – zurück auf Start.

Welche Schritte sind nun zu gehen, um Konsens zu finden? Meinungen visualisieren, Aussagen spezifizieren, Gemeinsamkeiten aufzeigen, Unterschiede darstellen, Kombinationen prüfen, Gegenmeinungen erläutern lassen, Konsens vorformulieren, Ergänzungen einarbeiten.

Am Ende einer Besprechung ist der Blick in den Rückspiegel notwendig. Folgende Fragen dienen als Richtschnur. Sie beziehen sich sowohl auf den Inhalt der Besprechung als auch die Form: Was ist gut gelaufen / woran wurde das deutlich? Was ist schlecht gelaufen / woran wurde das deutlich? Was behalten wir bei / was machen wir besser?

HERAUSFORDERUNGEN BEGEGNEN

Neben straffem Zeit- und Gesprächsmanagement hat sich Mindmapping als Hilfsmittel bewährt, weil Gedanken wieder in die richtige Bahn gelenkt, vor allem aber strukturiert und für alle sichtbar gemacht werden. Weniger sichtbar ist die Passivität Einzelner, weil sie sich hinter einer Aktivität vorschützenden Maske verbergen kann. Andererseits gibt es auch Menschen, die scheinbar passiv sind, aber weitaus aktiver als die Mit- oder sogar Violdiskutierer arbeiten. Will der Moderator herausfinden, wer wirklich passiv ist, muss er gezielt fragen und nicht warten, bis sich jeder Einzelne zum Thema geäußert hat. Vorsicht, Höflichkeit und Respekt gegenüber den



Besprechungs-Teilnehmern dürfen nicht zu falscher Rücksichtnahme und Laisser-faire führen. Wer lasch führt, wird auch so betrachtet. Andersherum: Wer seine Autorität als Moderator auch nutzt, um gezielt die Menschen anzusprechen – gerade, wenn sie scheinbar passiv sind –, wird mit jenen Attributen bedacht, die eine Führungskraft sich gern auf die Fahnen schreibt. Als weiteres probates Mittel gegen Passivität haben sich Provokationen herausgestellt. Hier ist es jedoch unabdingbar, dass sie sich nicht auf die Person, sondern ausschließlich aufs Thema beziehen.

Wenn trotz straffer Führung Situationen zu eskalieren drohen, hilft eine Pause. Der Moderator hat Zeit, individuelle Gespräche zu führen, sich selbst zu sammeln, notwendige Gegenargumente zu finden, vielleicht die Sitzordnung zu ändern und Verbündete zu suchen. Anschließend startet er neu, indem er die Situation aus der Adlerperspektive beschreibt, die Ergebnisse zusammenfasst und das Ziel neu vorgibt.

Wer also Besprechungen richtig plant und durchführt, stärkt am Ende seine Autorität als Führungskraft – ein nicht zu unterschätzender Nebeneffekt. ■

AUTOR

DR. JENS KEGEL



sorgt dafür, dass Führungskräfte erfolgreich werden oder bleiben – als Coach, Trainer, Ghostwriter, Autor und Berater. Darüber hinaus erstellt er integrierte Kommunikations- und Marketingkonzepte für Organisationen.

Er versteht sich als Übersetzer, der Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen für die Praxis aufbereitet.

→ www.jens-kegel.de