

Treffen in die Runde geben – die beste Grundlage für kompetente Entscheidungen.

Sitzungsleiter sollten bereits einige Minuten vor Beginn im Raum sein, um die Teilnehmer begrüßen und mit persönlichen Bemerkungen auf die Sitzung einstimmen zu können. Der Sitzungsbeginn sollte pünktlich sein – unabhängig davon, ob bereits alle Sitzungsteilnehmer anwesend sind oder nicht. Der Sitzungsleiter sollte offene organisatorische Fragen ansprechen und darstellen, warum er gerade diese Gruppe zusammengerufen hat. Für den Fall, dass die Ergebnisse dokumentiert werden sollen, sind Art und Umfang des Protokolls zu klären.

Straffe Leitung

Gesprächsleiter müssen stets die richtige Mischung zwischen „steuern“ und „laufen lassen“ finden. Um Besprechungen zeitlich kurz zu halten, sollten ausschweifende Diskussionen möglichst unterbleiben. Mit einer rechtzeitigen schriftlichen Vorbereitung kann das kreative Brainstorming weitgehend in das Vorfeld der Besprechung verlegt werden. Es frustriert die meisten Teilnehmer, wenn man nach langwierigen Diskussionen ohne Ergebnis aus der Besprechung geht. Entscheidungen sollten deshalb wirklich gefällt – und dann im Protokoll auch schriftlich festgehalten werden. In Protokollen ist konkret darzustellen, wer bis wann welche Maßnahmen erledigt und wer dies kontrolliert. Beim nächsten Treffen kann dann vor den neuen Themen geprüft werden, ob alle Punkte erledigt sind. Nicht erledigte Punkte werden im Protokoll bis zu ihrer Erledigung weitergeführt.

Umsetzung überwachen

Ohne Kommunikation geht nichts: Der Gesprächsleiter sollte an jeden Gesprächsteilnehmer eine Kopie des Protokolls senden und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren, denen in der Besprechung Aufgaben übertragen wurden. Wer von den Entscheidungen aus anderen Gründen erfahren muss, bekommt einen entsprechenden Auszug aus dem Protokoll.

Manche Beschlüsse benötigen einen Kommentar, weil die Entscheidungen unter Umständen auf Unverständnis und mangelnde Akzeptanz stoßen. Auch die Umsetzung der Entscheidungen muss überwacht werden. Ein häufiger Fehler in vielen Unternehmen ist die fehlende Kontrolle.

Radikaler Tipp zum Abschluss: Um die Dauer von Besprechungen zu verkürzen, nahmen Psychologen der Universität Missouri den Teilnehmern die Stühle weg. Das Resultat bei mehr als 100 Testkonferenzen zum gleichen Thema: Die Qualität der Ergebnisse veränderte sich nicht, aber im Stehen waren die Beratungen durchschnittlich um ein Drittel kürzer. ■

„Vielredner stoppen“

Die Personalberaterin Susanne Hansen berät auch Sparkassen im Hinblick auf ihre „Meeting-Kultur“. Worauf es ankommt.

SPARKASSE: Viele Mitarbeiter, vor allem Führungskräfte, sind genervt von der Art, wie Sitzungen in ihrem Unternehmen ablaufen. Hat sich nach Ihren Erfahrungen daran etwas geändert?

Susanne Hansen: Leider nur bedingt. Weil der Druck auf den Einzelnen gestiegen ist, hat jeder ein vitales Interesse daran, zurück an den Arbeitsplatz zu kommen. Dies hat zu einer Verkürzung von Sitzungen geführt. Aber Effizienz hat auch eine inhaltliche Komponente und daran hapert es weiterhin: Wenn Taktik und Selbstdarstellung dominieren, bleibt die Zusammenkunft immer unbefriedigend, egal wie lange sie dauert.

Welche Maßnahmen zur Verbesserung haben sich nach Ihren Beobachtungen bewährt?

Hansen: Aus dem Ziel der Sitzung leiten sich Form und Verlauf der Veranstaltung ab. So kann ein Zehnminuten-Meeting im Stehen, den Kaffeebecher in der Hand, den richtigen Schwung für den Tag in die Mannschaft bringen. Dagegen braucht man für die Vermittlung einer neuen Strategie Zeit und Raum, damit ein Klima der Offenheit für Veränderung entsteht. Aber auch eine gelbe Smiley-Karte, um den Vielredner zu stoppen, kann Wunder wirken.

Bietet die interne Kommunikationstechnik, etwa das Intranet, Alternativen?

Hansen: Natürlich dominiert das Intranet längst das Miteinander in den Unternehmen, aber eine rein technologiebasierte Kommunikation hat ihren Preis. Denn Geschäft basiert nun mal auf Vertrauen. Und wir Menschen brauchen dafür die Möglichkeit, unser Gegenüber mit allen Sinnen „wahr“zunehmen. Deshalb setzt man mittlerweile vielerorts wieder gezielt persönliche Gesprächsrunden ein.

Welche Funktion kommt den Führungskräften bei Besprechungen zu?

Hansen: Die Führungskraft hat dafür Sorge zu tragen, dass dem Aufwand für Sitzungen ein adäquater Nutzen gegenübersteht. Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für einen Moderator sind: Stringenz, Innovation und Konsens. Warum nimmt man eigentlich diese bedeutsame Aufgabe

nicht für alle Führungskräfte einmal in die persönliche Zielvereinbarung auf?

Was kann der einzelne Mitarbeiter zur Verbesserung der Sitzungskultur unternehmen?

Hansen: Wie immer im Leben sollte er sich zuerst fragen, was er selbst aktiv zum Erfolg beitragen kann. Es ist doch ein Phänomen: Wenn all die Führungskräfte und Mitarbeiter, die über zu viele nutzlose Sitzungen klagen, sich konstruktiv einbringen würden, hätten wir das Problem nicht. Aber Leiden ist leichter als Lösen...

Sie schulen auch Führungskräfte in Sparkassen. Spielt dabei das Thema Sitzungskultur eine Rolle?

Hansen: Ja, denn Sitzungen sind eine sehr wirkungsvolle Plattform, um die eigene Führungswirkung zu erhöhen. So werden im Coaching systematisch Handlungsmuster erarbeitet. „Wie werde ich zum Botschafter für Erneuerung und zum Treiber für Leistung und zum Vorbild als Mensch und Unternehmensvertreter?“ Und „Wie präsentiere ich mich und meinen Bereich wirkungsvoll in Gremien mit Kollegen und Vorgesetzten?“

Und gibt es typische Besonderheiten der Meeting-Kultur bei Sparkassen?

Hansen: Gerade auf der regionalen Ebene etwa eines Filialbereichs erlebe ich oft eine fast familiäre Mentalität, die den Vorteil des gesicherten „Schulterschlusses“ hat. Hier könnte ein wenig mehr Freude am gemeinsamen Entwickeln von neuen Perspektiven die Position der Sparkasse im Wettbewerb vor Ort maßgeblich stärken. Es gibt sie, die wirkungsvollen Methoden, das zu implementieren und dabei alle Mitarbeiter ins Boot zu holen.

Erlaubt die Meeting-Kultur Rückschlüsse auf die gesamte Unternehmenskultur?

Hansen: Der Ablauf von Meetings ist ein Gradmesser für Vertrauen und Zukunftsfähigkeit. Aber es funktioniert auch andersherum: Bei der Begleitung von Veränderungsprozessen schauen wir gezielt auf die Meeting-Kultur als Hebel für die Verankerung des Neuen.

Interview: Horst Peter Wickel



„Meetings im Stehen bringen Schwung in die Mannschaft.“

Susanne Hansen, Inhaberin der „Exist Personalstrategien“