

Haben Sie mal die Menschen beobachtet, die da so zusammenkommen bei beruflichen Besprechungen? Neben dem lustigen Rollenzuordnungsspiel (Wer gibt den frisch-frechen Spaßvogel, den duckgemausten Jasager, den Nochmal-die-Ideen-anderer-Zusammenfassungs-Papagei, den fischstummen Beisitzer?) sehe ich vor allem eines: geistesabwesende und vor sich hinträumende Menschen, die voller Neid an Sisyphos denken, weil der beim sinnlosen Problemewälzen wenigstens an der frischen Luft war.

Ob Meeting, Konferenz, Gremium, Hearing oder Sitzungen – kaum eine Kommunikationsform leidet unter einer derart schwindsüchtigen Reputation. Der weit verbreitete Unmut der Geladenen äußert sich meist in Spottversen wie „Und wenn ich nicht mehr weiterweiß, dann gründ ich einen Arbeitskreis“ oder in selbst prophezeiendem Unfug der Marke „Ein Meeting ist, wo eine Menge Leute über das reden, was sie eigentlich tun sollten“. Und bereits in einer Zeit, als Sitzungen noch Sache des Klerus waren, spottete Kardinal Suenens milde: „Es wird so viel getagt und doch nicht helle.“ Sitzungen gelten also offenbar seit jeher als ineffiziente und kontraproduktive Zeit- und Kostenfresser, die überzeugten Anhänger von Meetings (im Sinne von Sitzfleisch) als manische Vollblutschwätzer.

Die aktuellen Statistiken für Deutschland sprechen eine deutliche Sprache: Unsere Führungskräfte verbringen durchschnittlich 60 % ihrer Zeit in Sitzungen. Sechs von zehn Managern – sowie acht von zehn Mitarbeitern – empfinden diese Treffen als langweilig und sinnlos, vermissen Systematik und Zieldefinition. Jeder zweite Teilnehmer gibt an, ohnehin an etwas völlig anderes zu denken, und tritt bereits ohne jedwede Erwartung in



10.30 UHR: MEETING

Reine Zeitvergeudung oder eine echte Motivations-Bombe? Wie effektiv Konferenzen sind, ist vor allem eine Frage der Organisation – und Rollenverteilung

den Konferenzraum. Langjährige Tatsache: 70 % aller Beschlüsse werden nicht umgesetzt. 80 % der besprochenen Inhalte werden als ein reiner Informationsaustausch, sprich Firmentratsch, betrachtet und 90 % der Teilnehmer, ob Chef oder Mitarbeiter, geben an, die so genannte verlorene Zeit später hektisch nachholen zu müssen oder sie eher einfach unter den Tisch fallen zu lassen. Unkoordinierte Meetings tragen als absolute Klassiker der Zeitvergeudung entscheidend dazu bei, dass sich im Jahre 2006 bei jedem deutschen Arbeitnehmer

exakt 85 Arbeitstage ohne nennenswerte Produktivität und Wertschöpfung ansammelten. Das kostete die deutschen Unternehmen 250 Milliarden Euro, etwa ein Zehntel des gesamten Bruttoinlandsprodukts. Nun müssen wir das Ideal des Arbeitslebens keinesfalls in calvinistischem Profit-Maximalismus ermessen. Und auch nicht jede innerbetriebliche Unterredung muss umgehend in einen visionären Supercoup ausarten. Aber: Was drei von vier Menschen dauerhaft als lästig, negativ und überflüssig erleben, weist auf deutliche Mängel hin

– und zugleich auf ein riesiges Verbesserungspotenzial.

Spurensuche: Wir Deutschen gelten ja nun nicht als Erfinder demokratischer Werte. Im Familienrat der Germanen verbirgt sich wenig Erbe für eloquenten Widerspruch und Antithese. Den Mut zum Risiko bewiesen hierzulande – denken wir nur an die Nazi-Zeit – sehr wenige, und wenn, dann meistens die Falschen. Die USA schenken uns anschließend ihre Version von Demokratie, die zumindest der deutsche Westen dankbar erduldet, bis um 1968 für eine Dekade jene recht undankbare Generation zum Megafon griff und nagelneue Kommunikationsformen wie Sit-ins und Podiumsdiskussionen einführte, bei denen das Chaos vorprogrammiert war und die letztlich auch nur wieder eine kleine Elite autistischer Totschlagsabberer produzierten.

Und heute? Fakt ist: In der Regel treffen bei Besprechungen die üblichen paar Dauersprecher auf die übliche Mehrheit der Schweigblasen und am Ende solcher Blockaderituale steht die Klageliste der Vorgeladenen: verlorene Zeit, abweichendes Gerede, keine Struktur, kein Feedback. Und vor allem null Ergebnis. Dabei gefallen sich viele Chefs in selbst profilierender Eitelkeit und sehen sich weitgehend bestätigt, dass es wie üblich nichts als wohlwollende Zustimmung gab, und danach geht alles so weiter, bis man sich das nächste Mal trifft, ohne genau zu wissen, warum. Tragischerweise hilft es wenig, wenn die Initiative zur Besserung vom engagierten Angestellten kommt, der sich beispielsweise nach vorne setzt, sich Notizen macht und sich zu Wort meldet und ehrliche Verantwortung signalisiert. Denn Meetings sind Führungsinstrumente und sie müssen zwingend von oben definiert werden. Sie sind weder Kaffeekränzchen noch Arbeitsessen, noch

öffentliche Verhöre oder gar bezahlte Sprechpausen. Sondern sie sind der zentrale Kommunikationsfaktor in einer optimal geführten Firma.

Die meisten Probleme entstehen, weil der Chef glaubt, stets auch Moderator sein zu müssen. Dabei sollte er sich zurückziehen und Teil der Führungsrunde sein, gleichberechtigt mit einem Protokollführer und vor allem einem Moderator. Ein solcher Moderator benötigt kein Detailwissen und muss auch nicht bei jedem Problem die Verantwortungsfrage stellen. Dieser Moderator bestimmt rechtzeitig alle für eine Sitzung wirklich wesentlichen Personen – weniger ist auch hier wie so oft mehr. Er umreißt das Thema der Besprechung, drückt ihnen beizeiten einen exakt strukturierten Plan inklusive Zeitbudget in die Hand, drängt ganz und gar humorlos auf pünktliches und handyloses Erscheinen und wird dann die Diskussion leiten, neutral, frisch, ausgewogen. Sein Job ist es, die versammelten Kompetenzen und Ressourcen zu aktivieren, eingefahrene Konfliktelemente zu ignorieren, Störenfriede auszubremsen und Zauderer ins Spiel zu bringen und mit Witz und Spontanität jeden der Punkte zügig auf einen deutlich fassbaren Kern zu reduzieren. Die deutsche Firmenrealität beweist, dass die meisten Führungskräfte genau zu diesem sensiblen Coaching nicht fähig sind. Conferre, das heißt zusammentragen und meint letztlich, dass nun alle gefragt sind, weil einer alleine nicht weiterkommt. Ein Meeting wird also dann zu einer erfolgreichen Motivations-Bombe, wenn sich Lamento, Larmoyanz, Lustlosigkeit und vor allem die Fragezeichen aus den Gesichtern verabschiedet haben und jeder weiß, wo die Reise hingeht, eindeutig, präzise, fair und für alle transparent. Dann – und nur dann – werden den Reden auch Taten folgen.

WOLF REISER

10 TIPPS FÜR OPTIMALE MEETINGS

1 Fragen Sie sich konkret: Ist dieses Meeting überhaupt nötig? Wen genau brauche ich wozu? Was genau ist mein Ziel? Denken Sie alternativ an Einzelgesprächen oder E-Mail-Rundinfos.

2 Kündigen Sie ein Meeting rechtzeitig an. Verfassen Sie eine allen Eingeladenen vorliegende Agenda, die sämtliche Punkte und Themen enthält sowie den zeitlichen Aufwand ankündigt. Überladen Sie eine Sitzung nicht mit zu viel Punkten.

3 Machen Sie klar, worum es bei dem Treffen gehen wird: Strategie, Brainstorming, Diskussion, Kundenproblematik, Persönliches, Themenarbeiten. Verzichten Sie auf Überraschungen.

4 Achten Sie auf absolute Pünktlichkeit und vollständige Anwesenheit. Dulden Sie keine Handys und keine unbegründeten Abgänge.

5 Legen Sie die Meetings möglichst vor die Mittagspause oder vor den Feierabend – das versetzt alle Beteiligten in konstruktiven Zugzwang. Setzen Sie auch hinsichtlich Ambiente und Bewirtung auf spartanischen Minimalismus.

6 Verteilen Sie, wenn immer möglich, die Rollen von Chef, Moderator und Protokollführer. Nur ein emotional freier Sitzungsleiter kann Scheingeschwätz verhindern, Privatfehden beilegen, Marathonredner ausbremmen und Dauerschweiger aktivieren.

7 Der Moderator achtet so auf die gerechte Länge von Redezeiten, auf festzuhaltende Zwischenergebnisse, gibt auch Feedback und sorgt für eine ansteckend-konstruktive Gesprächsatmosphäre.

8 Sitzen? Weil es Sitzung heißt? Warum nicht stehen oder gehen? Stehunden entkrampfen.

9 Als Mitarbeiter: Dauerhaftes Schweigen und Abducken ist die feigste Lösung. Schweigen heißt immer Zustimmung. Machen Sie von Ihrer Stimme, Ihrer Meinung, Ihrem Recht Gebrauch.

10 Ein Meeting bedarf keines Protokolls – aber eine jedem ausgehändigte Liste, wer bis wann was zu erledigen hat, als Basis quasi für die nächste Besprechung.