

# Ausser Sitzungsspesen nichts gewesen

Sitzungen – zu neudeutsch Meetings genannt – verursachen oftmals Ernüchterung: Wenig oder gar nichts wurde erreicht, trotz endlosem Monolog des Vorgesetzten, und überhaupt hätte man die Zeit lieber ins eigene Projekt investiert. Sitzungen scheitern, weil es an klaren Regeln mangelt.

Von Anouk Holthuizen

Eine Schweizer Hochschule machte vor wenigen Monaten Nägel mit Köpfen. Da einige Dozenten auch in den Teamsitzungen nicht aufs Referat verzichten wollten und zu lange über zu Unwesentliches berichteten, wurden die Sitzungen kurzerhand auf die abendlichen Randstunden verlegt. Die Idee dahinter: Die Teilnehmer sind müde, wollen nach Hause und sind deshalb an einer effizienten Abhandlung der Traktanden interessiert.

Die Rechnung ging auf – entgegen allen Regeln des Lehrbuches, gemäss dem eine Sitzung am Ende des Tages ein Stimmungskiller für die Mitarbeitenden ist, gerade eben weil sie müde und deshalb geistig abwesend sind.

## Oft nur eine Routinesache

Sitzungen sind und bleiben für viele Unternehmen ein vermeintlich notwendiges Übel. Es wird nicht hinterfragt, ob tatsächlich ein Bedarf an einem Informationsaustausch, an der Erarbeitung von Lösungen oder an der Verteilung von Aufgaben besteht. Sitzungen finden häufig bloss der Routine wegen statt. Nicht zuletzt deshalb bringen sie zuweilen gar nichts. Oder aber sie scheitern an den immer gleichen Fehlern. Denn obwohl zahlreiche Firmen sämtliche internen Abläufe im Rahmen der ISO-Zertifizierung systematisch

standardisiert haben: Sie werden deswegen nicht unbedingt eingehalten.

## Fehler 1: Sitzungen sind zu lang

In Umfragen wird die lange Dauer von Sitzungen als grösstes Übel genannt. Kommunikationsexperte Marcus Knill weiss wieso: «Wir erleben immer wieder, dass leitende Personen lange Sitzungen geniessen, da sie dort ihre dominante Position auskosten können. Die Teilnehmenden auf der anderen Seite tragen dazu bei, dass Sitzungen viel zu lange dauern, denn sie können während der Arbeitszeit einfach zuhören.»

Man müsse bedenken, dass jede Konferenzstunde Hunderte von Franken kostet. Ein probates Mittel sei die Beschränkung der Sitzungsdauer und der Sprechzeit. So käme man schneller zum Punkt. Wer die Sprechzeit überschreitet, sollte darauf hingewiesen werden.

## Kritik nie in der Gruppe

Was aber, wenn eine Vorgesetzte oder ein Vorgesetzter zu den Dauerquasslern gehört? Den Chef zu kritisieren, fällt den meisten nicht leicht. Marcus Knill sagt: «Im richtigen Ton und im geeigneten Moment darf man auch einen Chef auf seine Fehler aufmerksam machen.» Bloss dürfe das nie vor anderen Leuten geschehen, denn dort würde die

Autoritätsperson ihr Gesicht verlieren und sich deshalb weniger auf den Inhalt der Kritik einlassen können. «An einem ungestörten Ort und zu einem festgelegten Zeitpunkt darf man dem Chef freundlich sagen, dass einen die langen Redezeiten stören», so Knill. Man solle bloss die Fakten beschreiben, sie aber nicht werten oder gar interpretieren.

## Mit emotionalem Abstand

Für alle kritikwürdigen Vorfälle gelte: Nie spontan darauf reagieren, immer erst emotionalen Abstand gewinnen. Was nicht heissen will, dass das Kritikgespräch auf die lange Bank geschoben wird. Knill weiss, wovon er spricht: Während des Wehrdienstes wagte er es, einen hohen Offizier zu kritisieren. Aber nur mündlich und unter vier Augen. Er wurde trotzdem befördert – vielleicht, weil der Vorgesetzte merkte, dass sich der Kritiker für eine Sache engagieren kann. Sein Fazit: «Wer sachgerecht kritisiert, wird mehr respektiert als derjenige, der alles schluckt.»

Nicht nur Vielredner lassen Sitzungen ausufern. Ebenso nachteilig sind: Unzureichende Vorinformationen, unpünktlicher Beginn, wechselnde Prioritäten, fehlende Traktanden, vom Thema abschweifen, Unruhe (Privatgespräche) und Unterbrechungen (Telefonate, Mitarbeitende, die hereinschauen).

### AUTORIN

Anouk Holthuizen ist freie Journalistin BR und Texterin mit Schwerpunkt auf Themen aus dem Erwerbsleben, Konsum, Familie und Alter.  
anoukholthuizen@gmx.ch

### ONLINE

www.rhetorik.ch

### BUCH

Kristian Kunert und Marcus Knill: Team und Kommunikation. Reihe Pädagogik bei Sauerländer. Verlag Sauerländer, 143 Seiten.



An der Sitzung, obwohl es einen gar nicht brauchen würde? Resultat: Motivation tief, Ablenkungsbedürfnis hoch.

## Fehler 2: Sitzungen haben kein Ziel

Sitzungen finden häufig statt, weil man irgendwann beschlossen hat, dass es ein Mal pro Woche eine Mitarbeiter- oder Teamsitzung braucht. Fehlen dann Traktanden, die ein tatsächliches Zusammenkommen verlangen, wird einfach über den Stand der Dinge informiert.

Für Marcus Knill ist das kein ausreichender Grund: «Sitzungen nur als Kontrollinstrument zu nutzen, dürfte es nicht mehr geben. Jedes Meeting muss ein messbares Ziel haben.» Deshalb sollten wir uns vor Einberufung einer Sitzung fragen, was passieren würde, fände die Sitzung gar nicht statt. «Für bloss Informationsvermittlung reichen meist Intranet und E-Mail aus.»

## Fehler 3: Die Moderation ist zu schwach

Viele Sitzungsprobleme liessen sich durch eine gute Moderation lösen. Zwar werden die meisten Sitzungen durch einen der Teilnehmenden geleitet, das Talent dafür wurde aber nicht jedem in die Wiege gelegt. Vor allem ungeübte Moderatoren schaffen es nicht, Vielschwätzer zu unterbrechen, Wesentliches von Unwesentlichem zu trennen und recht-

zeitig die Zügel in die Hand zu nehmen. Nicht nur sollte er oder sie Sprechzeiten im Auge behalten. Ein Moderator muss auch unterscheiden können zwischen Diskussion, Information und Entscheidungsfindung und diese entsprechend lenken. Die Kunst der Sitzungsführung kann erlernt werden. Überhaupt ist eine rhetorische Schulung für Leute, die

häufig vor Gruppen sprechen müssen, eine lohnende Investition.

Mit Sitzungen, die richtig vorbereitet sind, klare Zielsetzungen haben und gut moderiert werden, lässt sich eine gute Wertschöpfung aus der investierten Zeit erzielen. Der Aufwand ist nicht gross – es braucht vor allem den Willen dazu. ••

### CHECKLISTE: WAS LÄUFT NICHT RUND AN SITZUNGEN?

- Die Dauer des Meetings wird nicht im Voraus bekannt gegeben
- Das Meeting dauert länger als eineinhalb Stunden ohne Pause
- Die Traktandenliste ist unklar
- Für wichtige Geschäfte fehlen Unterlagen
- Das Ziel ist unklar (Worum geht es? Was sollen wir erreichen?)
- Der Leiter ist nicht vorbereitet (muss improvisieren)
- Es mangelt an konsequenter Führung
- Gehässigkeiten lähmen die Diskussionen
- Es gibt Teilnehmer, die nicht anwesend sein müssten
- Es gibt Teilnehmer, die dominieren und immer das Wort an sich reißen
- Anstatt zuzuhören und Sachverhalte entgegenzunehmen, wird sofort kritisiert
- Verschiedene Geschäfte hätten via Mail, Telefon oder bilateral bearbeitet werden können
- Beim Protokoll fehlt der Hinweis, wer was bis wann zu erledigen hat

Quelle: «Meetings optimieren – aber wie?» Aus dem kostenlosen virtuellen Buch [www.rhetorik.ch](http://www.rhetorik.ch) für Führungskräfte der Knill + Knill Kommunikationsberatung. Autor: Marcus Knill, [www.knill.com](http://www.knill.com)

