

Besprechungsmanagement

- warum Reden manchmal Gold sein kann -

von Christoph Lindinger

Alles beginnt mit Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ sagte neunmalklug ein Wissenschaftler namens Paul Watzlawick und der mußte es ja wissen, beschäftigte er sich doch als Wissenschaftler und in vielen seiner Bücher mit Kommunikation. Selbst der Schweigsame gibt immer etwas von sich und wenn es nur eine Geste, ein Minenspiel ist. Nichts zu sagen zu einem Sachverhalt, kann manchmal wesentlich mehr bedeuten und „aussagen“ als ein Wortschwall.

Eine andere Aussage ist allerdings sehr wohl möglich: Man kann gut oder schlecht kommunizieren. Die Folgen davon sind jeweils deutlich zu erkennen. Nicht nur in einem betrieblichen Umfeld spielt eine gute Kommunikation eine wesentliche Rolle. Über die wichtigen Dinge so zu reden, das der/die jeweils andere auch verstehen kann, worum es geht, rechtzeitig darüber reden, zu gemeinsamen Schlußfolgerungen zu kommen, sich auch noch nachher an das Verabredete zu erinnern und noch besser sich auch daran zu halten, das sind Merkmale einer guten Kommunikation überall auf der Welt. Sehr ähnlich klar sind die Folgen von schlechter Kommunikation. Sie verursacht nicht nur größere Probleme, sie führt auch häufig zu zwischenmenschlichen Spannungen, selbst dort, wo man ursprünglich einmal über gute Beziehungen verfügte.

Leider ist die jeweilige Kommunikation, die wir mit einer bestimmten Person pflegen, oftmals auch ein Spiegelbild der Beziehung, in der wir zu diesem Menschen stehen. Die Frage, welches denn zuerst kommt, die schlechte (oder gute) Kommunikation oder die spürbare Antipathie (bzw. Sympathie) ist oftmals die Frage nach dem Huhn und dem Ei. Entscheidend ist am Ende, daß eine elementare Fähigkeit des Menschen, sich verständlich zu machen, nicht mehr funktioniert (oder sehr gut) – und dies mit all seinen verheerenden (oder erfreulichen) Konsequenzen.

Während das Privatleben in einem solchen Fall die Möglichkeit bietet, sich aus dem Weg zu gehen (oder stets die Nähe zu suchen), sieht die Sache beruflich etwas anders aus. Der positive Fall braucht uns hier nicht weiter zu beschäftigen. Dies ist der Stoff, aus dem „gute Kollegen“ entstehen. Der unerfreuliche Fall führt jedoch zu anderen Konsequenzen. Im beruflichen Alltag trifft man immer wieder aufeinander (gewollt oder ungewollt) – und das zumeist in Besprechungen. Kein Wunder, wenn diese Anlässe

manchmal eher freudlos ablaufen, wenn Feindschaften innig gepflegt werden, wenn gemauert und taktiert wird, wenn keiner dem anderen auch nur den kleinsten Erfolg gönnt. Und da sich Besprechungen in den letzten Jahren wundersam vermehrt haben, sogar der Eindruck bei manchen Führungskräften bestehen kann, täglich fast nichts anderes mehr zu machen, als an Besprechungen teilzunehmen, läßt sich das Frustrationspotential leicht vorstellen, das heute in vielen Firmen täglich neu aufgestaut wird.

Ohne Besprechungen geht es nicht

Immer mehr Informationen strömen auf den heutigen Menschen ein. Führungskraft in einem Unternehmen zu sein, ist heute sehr stark vom Umgang mit großen Mengen an Information geprägt. Dabei geht es oftmals in alle Richtungen. Aus Emailbergen muß selektiert werden, Meinungen und Äußerungen der Mitarbeiter gilt es zu verarbeiten, auch die lieben Kollegen kommen mit diversen Anliegen, von der Vielzahl der Projekte ganz zu schweigen, in denen man einen Beitrag leisten soll. Anders aber als im rein fachlichen Bereich verfügen die meisten von uns über wenig Übung und Training, sobald es um Information und Kommunikation geht. Hier heißt es wie so oft, hilf dir selbst. Und so sieht meist auch die betriebliche Wirklichkeit aus. Es wird nach Herzenslust improvisiert, man wurschtelt sich durch, immer mal wieder muß ein Machtwort gesprochen werden, bis zur nächsten Krise, die mit Sicherheit kommen wird.

Besprechungen dauern vielen Teilnehmern zu lange, sie werden als wenig effektiv empfunden. „Laßt uns doch endlich wieder arbeiten“, lautet oft der Satz. Wie jedoch die notwendigen Information auf anderen Wegen als in einer Besprechung weitergegeben werden soll, wie man auf andere Art zu gemeinsamen Lösungen kommen soll, weiß man dann jedoch oft auch nicht.

Besserung ist möglich

Kommunikation ist verbesserbar. Speziell Besprechungen sind ein wirklich geeignetes Thema für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Schon allein, weil sie dazu neigen, ein Eigenleben zu entwickeln, wenn man sich nicht sehr diszipliniert um sie kümmert. Sie erscheinen wie schnell und unkontrolliert wachsende Pflanzen. Wer sie nicht hegt und pflegt und auch manchmal beschneidet, dem werden sie entgleiten.

Diese Art der Verbesserung erfordert allerdings je nach Beschaffenheit der Besprechung eine gemeinsame Anstrengung in einem Team, in einer Abteilung, in einem Betrieb. Denn die beste Besprechung zerplatzt im Nachhinein wie eine Seifenblase, wenn sich anschließend niemand an die getroffenen Vereinbarungen hält. Und sie benötigt von Beginn an schon ein gemeinsames Problemverständnis, dass es insgesamt überhaupt

Sinn macht, sich zu besprechen, dass es einen Wert hat, auf gleichem Informationsstand zu sein, dass es sich lohnt, gemeinsam über Probleme nachzudenken. Wer im Grunde seines Herzens nur der Auseinandersetzung mit Problemen (anderer) entgehen möchte, wer lieber dem Einzelkämpfertum frönen möchte – sich nach außen hin jedoch mit dem Deckmantel eines populistischen Besprechungskritikers kleidet – der wird kein Interesse an Verbesserungen haben. Mit solchen Einstellungen läßt sich auch modernes Management nicht mehr umsetzen. Wie so vieles, beginnt also auch der Erfolg oder Mißerfolg von Besprechungen „im Kopf“. Der Grundkonsens, dass sich Besprechungen lohnen, muss gegeben sein. Über die Form und alle weiteren Details darf man gerne geteilter Meinung sein.

Es ist deshalb auch keine Schande, lange und ausdauernd am Ablauf einer Besprechung zu feilen, immer wieder einmal Neues auszuprobieren, erfolgreiche Elemente umgekehrt jedoch auch als Standard fest zu schreiben. Es ist vielmehr fatal, davon auszugehen, daß ein einmal festgeschriebener Ablauf wirklich dauerhaft effektiv sein könnte. Je mehr wir in Routinen erstarren, desto weniger wirkt Kommunikation. Es ist ja genau dieses Phänomen des Vorausahnens, was der andere sagen wird, das uns nicht mehr hinhören läßt. Sitzungen werden zu Ritualen, die irgendwann einmal reiner Selbstzweck sind. Die Rollen sind meist klar verteilt. Wer den schwarzen Peter hält mag manchmal an der Tagesform einzelner liegen, dass er verteilt wird, ist schon beinahe Gesetz. Niemand mag es dann wundern, wenn sich wenig Begeisterte finden. Verwunderlich ist es auf den ersten Blick doch, daß kaum jemand die Initiative ergreift, dem unglückseligen Treiben ein Ende zu bereiten. Alle sind unzufrieden, aber keiner traut sich, etwas zu ändern.

Eine Bestandsaufnahme zu Beginn

In einer solchen Situation ist es sinnvoll, bevor man zu irgendwelchen hemdsärmeligen Aktivitäten greift, zunächst mit kühlem Kopf eine Bestandsaufnahme zu machen. Nur wenn der Sachverhalt oder das Übel nüchtern erkannt und benannt sind, lassen sie sich auch wirksam angehen. Einiges wird sich auch als unbedingt bewahrenswerte Stärke herausstellen. Vielleicht führt es sogar dazu, dass man erkennt: so schlecht sind wir gar nicht. Manchmal hingegen genügen auch einfache Fragen, um auf Anheb zu erkennen, daß sich bestimmte Besprechungen verselbständigt haben. Dann wieder benötigt man den Blick aufs Detail, um die Hintergründe von Unzufriedenheiten zu verstehen. Hin und wieder sind es aber auch Dinge, die neben oder zwischen den Besprechungen stattfinden, die zu den eigentlichen Wurzeln des Ärgers zählen. Alleine schon die Auflistung der bestehenden Besprechungen, der Teilnehmer, der Themen und der wesentlichen Merkmale, die solche Besprechung auszeichnen, fördert so einiges an Erkenntnis zu Tage. Kombiniert man dies mit einer Bewertung durch die Teilnehmer und sammelt zudem erste Verbesserungsideen, finden sich in der Regel sehr schnell Ansätze zu echten Verbesserungen.

Die Darstellungsform der Ergebnisse dieser Ist-Aufnahme ist nicht der entscheidende Aspekt. Hier sind der Fantasie Tür und Tor geöffnet. Manche mögen es als wichtig empfinden, den individuellen Zeitanteil pro Arbeitstag zu bestimmen, der in Besprechungen verbracht wird, andere benötigen eine Statistik über die Anzahl der Besprechungen, an denen sie teilnehmen müssen. Wichtig ist, daß die wesentlichen Problempunkte benannt sind und daß die Brisanz des Themas jedem Teilnehmer der jeweiligen Besprechung deutlich wird.

Die Ergebnisse können unter Umständen überraschen. Liegen die Ursachen der Unzufriedenheiten eher in der konkreten Gestaltung der Besprechungen? Sind es Fragen, die im Vorfeld geklärt werden müßten oder finden sich Schwächen hauptsächlich im Nachgang, in der Umsetzung? Je nachdem werden andere Lösungsideen erforderlich sein. In jedem Fall sollte die Frage gestellt werden, ob die Besprechung wirklich einen Nutzen hat und ob das ursprüngliche Ziel auch erreicht wird?

Ziele bringen Klarheit

Eine Maxime könnte beispielsweise recht harsch lauten: Eine Besprechung, die kein erkennbares Ziel verfolgt, sollte sofort abgeschafft werden. Selbst wenn man sich zwanglos und ohne Tagesordnung zu einem Kaffee trifft, ist der lockere Gedankenaustausch das deutlich erkennbare Ziel. Hier wäre die Frage eher, kommt es auch wirklich zum Austausch? Anders ist der Fall gelagert, wenn ein aufwändiges Reporting veranstaltet wird, aber nichts mit den Ergebnissen passiert. Hier liegt der Verdacht nahe, Zeitverschwendung zu betreiben.

Bei der Verbesserungsarbeit am Besprechungsmanagement sollte also auf jeden Fall die Leitlinie heißen: nur ein klar definiertes Ziel autorisiert zur Veränderung. Bevor also die Ideensammlung zu einem zukünftigen Sollzustand beginnt, sollte man sich die Zeit nehmen und über realistische Ziele nachdenken. Über welche Möglichkeiten, aber auch über welche Grenzen verfügen Besprechungen? Weder sind sie Wundermittel noch sind sie generell überflüssig. Sie sind der Kit, der ein modernes Unternehmen zusammenhält, sie sind der Gegenentwurf zur Seilschaft, sie sind ein Informationsmarkt und im besten Fall eine Ideenbörse, eine Art ad hoc Demoskopie der Meinungsbildner, ein Knotenpunkt im neuronalen Netz des Unternehmens. Sie können allerdings Management nie ersetzen. Sie machen Management vielmehr erst möglich, wenn sie der Ort der Multiplikation oder bestenfalls der Korrektur sind. Sie ersetzen nicht individuelles Handeln, aber sie bieten für manche Manager genau das anregende Umfeld, das sie für ihre Meinungs- und Ideengenerierung benötigen.

Es ist ja ein weit verbreiteter Irrtum, daß die im stillen Kämmerlein brütenden Eigenbrödler die wahren Genies unserer Menschheit seien. Wenigstens für die Wirtschaftswelt ist dieses Bild der reinste Aberglaube. Im Regelfall erhalten erfolgreiche Führungskräfte ihre Ideen und/oder Bestätigungen für Meinungen im Gespräch, in der Auseinandersetzung, in der Resonanz, im Feedback durch andere. Dies soll die Eigenleistung überhaupt nicht schmälern. Sie ist nur nicht dieser alleinige Geniestreich durchwachter Nächte. Sie ist oftmals das Produkt einer „kollektiven Intelligenz“ im unmittelbaren Umfeld des Managers. Und im Idealfall ist sie das Ergebnis einer gelungenen Besprechung.

Ein hoher Anspruch, zu hoch? Vielleicht eine Notwendigkeit heute, da Arbeitsbelastung und Geschwindigkeit sich gegenseitig zu übertreffen versuchen. Wenn das Ziel heißt, eine Führungsmannschaft so weit zu entwickeln, dass sie eine Art „think tank“, eine Ideenschmiede darstellen kann, dann liegt die Messlatte naturgemäß wesentlich höher,

als im Falle einer bescheideneren Zielvorstellung, die „nur“ vom gemeinsamen Probleme lösen träumt.

Beides gelingt jedoch auch nur dann, wenn in Besprechungen eine Erlebnis der Identifikation stattfindet. Die gemeinsame Sache, die gemeinsame Zielrichtung sind es, die viele Zwistigkeiten im Detail am Ende vergessen lassen. Die am Ende eine Art Entschädigung für das harte Ringen um die letztendliche Lösung bietet. Es ist ja gerade der Zwiespalt, daß Streiten sehr wohl effektiv sein kann, wenn es keine Wunden hinterläßt, sondern vielmehr die nötigen Impulse zu einer vielleicht ungewöhnlichen Lösung ausstrahlt.

Eine lustlose Pflichterfüllung, ein müdes Absitzen der Zeit kann solcher Art Anspruch nicht Genüge leisten. Besprechungen eignen sich eben nicht zur Delegation von Einzelverantwortungen auf ein vielköpfiges Gremium. Sie können zwar als reine Arbeitsverteilung oder zum Abgleich des Informationsstandes gebraucht werden, aber dann stellt sich doch die Frage, ob nicht hier wesentliches Potenzial unausgeschöpft bleibt. Tagesbefehle zu verteilen, mag sinnvoll sein. Nur sollte dies dann auch in klarer Form von einer Besprechung unterschieden werden. Es bleibt wie immer die Frage, was möchte ich, welches Ziel wird verfolgt? Wer sich und andere entwickeln möchte, wer neben dem Fordern auch das Fördern als sinnvoll erachtet, der benötigt andere Formen der Besprechung als den militärischen Morgenappell. Wer andererseits verhindern möchte, daß „Laberrunden“ entstehen, dem sei umso mehr geraten, sich Klarheit über seine Ziele zu verschaffen. Und es verdeutlicht, daß gleich welcher Art die Besprechung ausfallen soll, eine zentrale Rolle dem/der Leiter(in) zukommt. Er/sie beschränkt, er/sie eröffnet Möglichkeiten, ihm/ihr entgleitet, er/sie würgt ab. Aber es ist eben nicht alles, was an dieser einen Person hängt. Nur im Zusammenspiel gelingt eine Besprechung. Im anderen Fall wird sie zur Alleinunterhaltung oder zur Schmierenkomödie.

Wie man es besser macht

Standards, Disziplin und Gewohnheiten sind elementare Bestandteile einer guten, regelmässigen Besprechung. Sie sind leider gleichzeitig auch deren größte Bedrohung. Ohne dieses Triumvirat obsiegt das Spontane, das Chaotische, niemand kann sich mehr auf irgendetwas verlassen, erledigte Aktivitäten werden zum Glücksfall. Sind diese drei Merkmale vorhanden, können sie aber leider auch zur Erstarrung führen, zu einem sinnentleerten Ritual, das um seiner selbst Willen durchgeführt wird. So besteht „Besprechungsmanagement“ eben immer in einem Balanceakt zwischen den beiden Extremen. Genügend Freiraum zu schaffen, um wirklich auch Ideen entwickeln zu können, aber auch sehr explizit auf die Einhaltung von Standards zu achten, um nicht

wertvolle Energie mit unwichtigen Verfahrensfragen zu verschwenden und um Vereinbarungen nicht der Beliebigkeit preis zu geben.

Die passende Besprechung zu den bestehenden Zielen

Zunächst gilt es zu überprüfen, ob für die bestehenden Ziele und Themen im Bereich, im Unternehmen auch tatsächlich geeignete Besprechungen existieren. Hier hilft es ungemein, eine Zielübersicht zu erstellen und mit den bestehenden Besprechungen abzugleichen. Bestehen z.B. Foren für die allgemeine Information der Mitarbeiter, gibt es zu den wichtigsten strategischen Themen entsprechende Zusammenkünfte? Sind die wesentlichen Planungsaufgaben mit passenden Sitzungen verbunden, so dass alle notwendigen Aspekte berücksichtigt werden? Sind die zeitlichen Abstände der Sitzungen passend? Wie ist sichergestellt, dass vereinbarte Aktivitäten auch wirklich angegangen werden? Wer hält den Stand der Zielerreichung nach?

Diese grundlegenden Fragen sollten zufriedenstellend beantwortet sein, bevor man sich mit der Feinarbeit beschäftigt und die Gestaltung der Besprechungen überdenkt.

Sich auf Standards einigen

Ein guter Weg zu einer sinnvollen Regelfindung für Besprechungen ist die gemeinsame Erarbeitung und regelmässige Überprüfung von Standards wie z.B. eine kurze Einstimmungsrunde oder eine Informationsrunde mit Zeitbeschränkung zu Beginn. Bewährt hat sich auch die Einführung von festen Tagesordnungspunkten wie z.B. das Schwerpunktthema des Jahres, zu dem jeweils am Anfang der Besprechung eine zeitliche begrenzte Einheit eingelegt wird. Solche Punkte können im jeweiligen Besprechungsraum visualisiert sein, so dass ein einfacher Blick an die Wand oder Pinnwand genügt, um Abschweifende wieder auf den Pfad der Tugend zurück zu führen. Unbedingt abzuraten ist allerdings von Hochglanzplakaten, mit denen sämtliche Besprechungsräume beflastert werden. Diese nehmen dem Thema den persönlichen Bezug und werden innerhalb kürzester Zeit eigenartig unsichtbar. Zudem sollte die Anzahl solcher Standards beschränkt sein, außer es handelt sich um eine Sitzung mit dem Zweck der reinen Informationsweitergabe, die kaum Raum für Erarbeitung vorsieht. Wie bei allen Standards gilt auch hier die Devise, nur so lange er schrittweise verändert und verbessert wird, ist er ein guter Standard.

Dramaturgie beachten (Einstieg, Arbeitsphase, Abschluß)

Nicht nur dass Menschen über begrenzte Aufmerksamkeitsspannen verfügen, wird gerne in Sitzungen ignoriert, sondern auch die Tatsache, dass es bei uns die starke Sehnsucht nach einer „Gestalt“ gibt, etwas mit Anfang, mit Mittelteil und mit einem

erkennbaren Schluss. Hält man eine solche Gestaltungsempfehlung ein, gelingt es öfters, bei den Besprechungsteilnehmern das berühmte „gute Gefühl“ zu erzeugen, an einer „runden Sache“ mitgewirkt zu haben. In der Regel hat sich kaum einer bereits meditativ auf die anstehende Sitzung vorbereitet, meist schwirren bei den meisten Teilnehmern noch Gedankenketten anderer Sachverhalte durch den Kopf. So macht es großen Sinn, den Einstieg so zu wählen, dass er einem allgemeinen Ankommen im Thema auf die Sprünge hilft. Eine Begrüßung, eine Zusammenfassung des bisher Geschehenen, eine kurze Fragerunde, die es jedem einmal erlaubt, zu Wort zu kommen, auch wenn es vielleicht nichts mit dem Thema zu tun hat, kann dazu führen, die Aufmerksamkeit aller Anwesenden zu fokussieren. Dann erst sollte mit der „eigentlichen“ Arbeit angefangen werden.

Die Arbeitsphase braucht sehr häufig eine professionelle Moderation, sofern Diskussionen erwünscht und gestattet sind. Hier gilt es den roten Faden im Auge zu behalten, die Beiträge im Zaume zu halten und für passende Zusammenfassungen zu sorgen, um Zwischenergebnisse festhalten zu können. Dies muss keineswegs immer vom Leiter der Besprechung geleistet werden. Oft bietet es sich sogar an, dafür jemanden aus dem Kreis zu bestimmen, der eine neutrale Position zur Sache einnehmen kann.

Ein geeigneter Abschlussteil rundet eine Besprechung ab. Er sollte immer einen Aktionsplan enthalten, sofern Aktivitäten besprochen wurden. Mindestanforderung ist, die Ergebnisse oder Zwischenergebnisse zusammen zu fassen und die nächsten erforderlichen Schritte fest zu legen. Ein neuer Termin, falls erforderlich, sollte geplant und Besonderheiten, die das Protokoll betreffen, noch verabredet werden. Einen „schönen“ Schluss kann ein abschließendes Feedback zum Verlauf der Besprechung bilden, das aber auf jeden Fall kurz und knapp gehalten werden sollte. Manchmal werden solche Gelegenheiten leider auch dazu benutzt, bereits vereinbarte Entscheidungen noch einmal in Zweifel zu ziehen, oder andere Arten der Selbstdarstellung zum Besten zu geben. Von daher ist es zuweilen auch eine Frage der Grundstimmung, ob man die Mühe zum Feedback findet. Bei geübten Teilnehmerkreisen zählt dies sogar zum Repertoire der Standards.

Stehung statt Sitzung

Das nur scheinbar gemütliche Beisammensitzen, der unbequeme Stuhl, auf dem nervös herum gerutscht wird, die einschläfernde Atmosphäre stickiger Räume: all dies macht so manchem Menschen eine Besprechung zur Qual. Umso mehr gilt dies für Produktionsunternehmen, wo Büroarbeit für viele eher ungewohnt ist. Hier wurde in

den vergangenen Jahren aus der Not eine Tugend gemacht. Statt Sitzung heißt es jetzt Stehung. Rund um einen Stehtisch versammelt man sich, ein Flipchart oder eine Pinwand ist in der Nähe und schon kann es los gehen. Auch hier gelten all jene Regeln wie bei jeder anderen Besprechung, aber hier besonders liegt in der Kürze die Würze. Von dort aus dann wieder an die Arbeit zu gehen, ist meist schnell erledigt, der improvisierte Charakter täuscht nicht darüber hinweg, dass sehr wohl ernsthaft diskutiert werden kann und häufig mehr erreicht wird, als in langatmigen Sitzungen. Ob man so weit gehen möchte, wie es ein experimentierfreudiges Unternehmen tat, das sämtliche Stühle aus seinen Besprechungszimmern entfernte und seitdem nur noch „im Stehen“ bespricht, sei dahin gestellt. Die Mischung macht es. Ein riesiger Vorteil ist auf jeden Fall, wenn Getränke wie Kaffee oder Tee zur Verfügung stehen, dass in einem solchen Rahmen die Gunst der Pausenatmosphäre genutzt werden kann. Hier ist ja ein erstaunliches Phänomen zu beobachten. Sobald Menschen aus Sitzungsräumen strömen, um sich dann zwanglos an Stehtischen zur Pause zu versammeln, steigt der Geräuschpegel rapide an. Selbst Schweigsame beginnen zu reden – und seltsamerweise werde die gleichen Themen wie vorher in der Besprechung abgehandelt, nur eben zwangloser, entspannter. Diese Pausenatmosphäre direkt zu nutzen gelingt bei Stehungen deutlich besser als im Sitzungsraum.

Für ein gemeinsames Aufgabenverständnis sorgen

Auch wenn es manchmal mühselig ist, es sollte stets zu Beginn einer Diskussion über ein Thema eindeutig geklärt sein, worüber geredet werden soll. Leider haben wir die Angewohnheit, aus reinen Andeutungen heraus zu glauben, genau zu wissen, was gemeint ist. Nachher ist man dann immer klüger, hat perfekt aneinander vorbei geredet, aber die Besprechung ist längst schon vorbei. Selbst wenn 10 Minuten benötigt werden, diese Aufgabenklärung herbei zu führen, am Ergebnis läßt sich der Erfolg dieser Übung meist sehr deutlich ablesen. Manch einer mag sich nicht trauen, immer wieder nach zu fragen, ob er das oder jenes jetzt richtig verstanden habe. Der/die Leiter(in) einer Besprechung hat sogar die Pflicht, solche Fragen zu stellen. Aber Achtung: hier droht das Abgleiten in Grundsatzgespräche. Ein gemeinsames Verständnis erreichen und haarspalterische Definitionsarbeit haben nichts miteinander zu tun. Hier sollte die Devise immer lauten: Grundlagenforschung wird an der Universität oder in entsprechenden Abteilungen betrieben, nicht in einer Besprechung.

Moderation statt Direktion

Wer die klare Effizienz einer auf eine Leitungsperson zu geschnittenen Besprechung kennt, den mag so manche moderierte Sitzung mit ihren wechselnden Beiträgen und

ihren teilweise offenen Verläufen irritieren. Nur läßt sich trefflich streiten, welche Besprechungsart denn wirklich effizienter ist. Es kommt mal wieder ganz darauf an. Im Fall einer Kontroll- bzw. Überprüfungsbesprechung mag der erste Weg sinnvoll sein. Hier kann direktives Vorgehen etliches an Zeit ersparen. In jedem anderen Fall führt es allerdings zu einer reinen Bestätigung des Status Quo. Die beabsichtigten Effekte einer Besprechung wie z.B. die aktive Mitwirkung aller, das Nutzen der vorhandenen Potenziale, das Entwickeln von Gemeinsamkeiten und die gemeinsame Ideengenerierung, finden in solchen Atmosphären kaum geeigneten Nährboden. Moderation ist jedoch eine Kunst, die gelernt sein will. Gerade Führungskräfte geraten schnell an ihre Grenzen, da sie zwischen der notwendigen Zurückhaltung eines Moderators und der geforderten Einmischung als Verantwortliche schwer zurecht kommen. Aber selbst das ist durch Erfahrung und mit einigen einfachen Moderationstechniken erlernbar.

Zeitplanung und Spielregeln

Mammutsitzungen wie sie in der Politik häufig zu beobachten sind, haben meist auch den interessanten Nebeneffekt, dass sie ihre Teilnehmer im Laufe der Zeit so lange zermürben bis Kompromisse möglich werden, die mit frischem Geiste nicht denkbar sind. Dies sollte man im Unternehmen tunlichst vermeiden. Die Zeitplanung sollte dem Rechnung tragen. Besprechungen von einer Dauer von ca. 90 Minuten lassen sich ohne Pause durchführen. Spätestens dann aber sollte wenigstens für fünf Minuten das Fenster geöffnet werden. Wer länger als drei Stunden sich bespricht, sollte unbedingt für Getränke und kleine Knabberereien sorgen. Ganztägige Besprechungen benötigen zudem mehrere längere Pausen, die Telefonate oder kurze andere Erledigungen ermöglichen.

Wer Besprechungen als Schauplatz für Kämpfe und entsprechend Sieg oder Niederlage betrachtet, dem sei zwar zu seinem Sportsgeist gratuliert, dem sei aber dringend angeraten, die Disziplin zu wechseln. Die gemeinsame Entscheidungsfindung in einer Besprechung hat nichts mit einem Boxkampf zu tun. Nicht höher weiter und schneller lauten hier die Merksätze, sondern Konsens, Dahinterstehen, abgestimmt arbeiten. Natürlich müssen manchmal auch hartnäckige Gegner bestimmter Entscheidungen mit der Unveränderlichkeit eines bestimmten Sachverhalts konfrontiert werden. Dies gilt es aber im Rahmen eindeutiger Regeln vor zu nehmen. Wer einmal Ja sagte, verwirkt zwar nicht das Recht, jemals wieder Nein sagen zu dürfen, geht mit seiner Zustimmung aber auch eine Verpflichtung ein, sich nicht auf dem Flur bereits wieder von allem vorher Gesagtem zu distanzieren. Wichtig hierbei ist, mit wenigen, dafür prägnanten Regeln aus zu kommen. Diese Regeln müssen unbedingt von den Teilnehmern selbst erarbeitet

worden sein, weil jeder Kreis mit anderen Problemen zu kämpfen hat. Wo z.B. eher Schweigen herrscht, braucht man Vielrednern nicht Einhalt gebieten, wo nur allgemeine Themen behandelt werden, muß keine Vertraulichkeit vereinbart werden. Mehr als fünf solcher Regeln machen wenig Sinn, da sie in Vergessenheit geraten. Außerdem ändert sich hin und wieder auch der Regelbedarf. Mit der Zeit mögen sich neue Unsitten einschleichen, während manch andere Probleme längst nicht mehr vorkommen.

Ideensammlungen nicht dem Zufall überlassen

Nicht immer reicht es aus, spontan bei einer Sitzung zu erscheinen. Wenigstens einige Auftaktüberlegungen, Impulse, die einen Einstieg in die Diskussion erleichtern sollten, je nach Ziel der Besprechung, vorüberlegt werden. Dies gilt aber nicht für jeden. Es wäre illusorisch, von jedem Teilnehmer zu jeder Besprechung eine intensive Vorbereitung zu fordern. Dieser Wunsch in allen Ehren, die Wirklichkeit sieht anders aus. Für die Personen, die eine Besprechung leiten gilt jedoch genau die gegenteilige Devise. Zwar muss man nicht alles minutiös planen, aber wenigstens die groben Punkte sollten vorbereitet sein. Immerhin gilt es, mit einem Zeitbudget zurecht zu kommen. Außerdem muss die Frage beantwortet werden, ob die richtigen Teilnehmer ausgewählt wurden.

Was man diskutieren kann, was nicht

„Hier können wir über alles reden“, mag die Leitlinie für so einige Besprechungen lauten. Dies ist allerdings gleichbedeutend mit der Aussage, auch über nichts zu sprechen, denn ohne Fokus, ohne Schwerpunkt und ohne sorgfältige Auswahl der Themen ist die Verzettelung vorprogrammiert. Es ist eben nicht möglich, über alles zu in Besprechungen zu reden. Nur wenn ein Bedarf besteht oder wenn ein Ziel auf diese Weise erreicht werden kann, qualifiziert sich ein Thema für eine Besprechung. Außerdem werden Besprechungen, die eher strategischer Art sind, gerne mit operativen Kleinigkeiten bombardiert, bis das sie aus dem Ruder geraten. Wenn etwas feststeht, braucht darüber nicht mehr geredet werden. So sind manche Debatten reine Zeitverschwendung. Klagen über Umweltgesetze oder unflexible Verbände sind am Stammtisch gerne zugelassen, haben im Unternehmen jedoch nichts zu suchen.

Konsequent nachhaken

Mit einer Besprechung ist die Arbeit allein leider noch nicht getan. Wer nicht nachhakt, darf sich nicht wundern, dass Versprechungen, die im Überschwang einem Teilnehmer leichtfertig über die Lippen gingen, nach einiger Bedenkzeit nichts mehr wert sind. Hier hilft nur Penetranz. Nicht der laut werdende Papiertiger, sondern der Beharrliche, die Führungskraft mit dem guten Gedächtnis oder einem guten Wiedervorlagesystem erzielt die Wirkung. Diesem Nachhaken sollte man unbedingt ein festes Zeitbudget

einräumen. So kann es manchmal sogar von Vorteil sein, selbst das Protokoll zu verfassen, weil dann die vereinbarten Aktivitäten besonders präsent bleiben. Wer sich hartnäckig, manchmal vielleicht sogar ein wenig wadenbeißerisch um die Umsetzung beschlossener Aktionen kümmert, der wird am Ende nicht nur von einem möglichen Abhaken eines offenen Punktes belohnt. Insgesamt wird die Zufriedenheit aller Beteiligten steigen. Etwas geschafft zu haben, ist eine ungeheure Motivationsquelle.

Auch mal außerhalb der Reihe tanzen

Wer spricht davon, dass Besprechungen immer in den dafür auserkorenen Räumen stattfinden müssen. Wer auch hier einmal ungewöhnliche Wege zu gehen bereit ist, dem wird es gedankt. Sogar das private Wohnzimmer kann als Veranstaltungsort geeignet sein, ein Gartenrestaurant, ein Seminarhotel, eine Berghütte können Schauplätze wirklich erfreulicher Besprechungen sein. Dies bietet sich immer dann an, wenn neue Ideen gefragt sind, wenn ein Thema ausführlich beleuchtet werden soll oder wenn es schlicht um gute Stimmung geht. Dies muss nicht der Regelfall sein, aber wenn sich hier eine Tradition aufbauen lässt, dann kann dies zu neuen, angenehmen "Besprechungserlebnissen" führen.

Fazit

Wie bei vielen Themen, die mit Kommunikation verbunden sind, lautet auch bei Besprechungen der Schlüsselsatz „Übung macht den Meister“. Üben bedeutet aber auch, sich stets Gedanken zu machen, warum etwas funktioniert hat oder eben nicht zur Zufriedenheit der meisten gelaufen ist. Die Zahl der Verbesserungsideen ist schier unerschöpflich, die Gefahr sich zu verzetteln leider auch. Wer sich über seine Ziele immer wieder selbst Rechenschaft ablegt, verfügt damit über ein sinnvolles Raster, an dem Besprechungen ausgerichtet sein können. Dann kommt es nur noch darauf an, auch einmal den Mut zu besitzen, etwas aus zu probieren. Wenn man bedenkt, wieviel Zeit viele von uns in Besprechungen verbringen, lohnt sich dies auf alle Fälle. Ob am Ende vielleicht sogar eine Besprechung wegfallen kann, ist dann wahrscheinlich nicht mehr die entscheidende Frage. Dass die Zeit sinnvoll investiert ist, das wird zum entscheidenden Kriterium.