



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

BASIC MANAGEMENT SKILLS KOMMUNIKATION IM BUSINESSALLTAG

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Grundlagen der Gesprächsführung | 3 |
| In diesem Modul lernen Sie | 3 |
| Gesprächsregeln | 3 |
| Brillante Zuhörer | 4 |
| Die Haltung der Wertschätzung | 5 |
| Das Prinzip der Symmetrie | 5 |
| Softpower statt Hardpower | 6 |
| Gespräche steuern | 8 |
| Plauderei, Diskussion, Debatte | 8 |
| Killerphrasen und Ideenbremsen | 9 |
| Regeln für Gespräche und Diskussionen | 10 |
| 12 Diskussionsregeln | 10 |
| Die vier Gesprächsregeln nach Ruth Cohn | 12 |
| Sechs Gesprächsregeln | 12 |
| 1. Die Sitzung als Führungsinstrument | 14 |
| 1.1 Wie werden Menschen in Unternehmen eigentlich geführt? | 14 |
| 1.2 Repetitive Sitzungen | 15 |
| 1.3 Sage mir, wie Deine Sitzungen ablaufen ... | 15 |
| 2. Wozu Sitzungen da sein können | 16 |
| 2.1 Die Funktionen des Sitzungsleiters | 18 |
| Vor der Besprechung | 18 |
| 2.2 Die Funktion des Sitzungsteilnehmers | 20 |
| 2.3 Grundregeln für die Sitzungseinladung | 23 |
| 2.4 Grundregeln für das Protokoll | 24 |
| 2.5 Hilfreiche Spielregeln für die allgemeine Interaktion in Sitzungen | 25 |
| 3. Zusammenfassung: 10 nützliche Regeln für effiziente Sitzungen | 25 |

Grundlagen der Gesprächsführung

In diesem Modul lernen Sie

- *Ein gutes Gespräch braucht nicht nur brillante Redner, sondern auch brillante Zuhörer*
- *Die Gesprächspartner beenden das Gespräch mit einem guten Gefühl.*
- *Ein gutes Gespräch verläuft symmetrisch*
- *Ein gutes Gespräch dient auch der gegenseitigen Wertschätzung*
- *Gute Gespräche werden von der Strukturebene aus gesteuert*

Gesprächsregeln

Die folgenden Gesprächsregeln können aus einem «Miteinander - Reden» ein fruchtbares Gespräch entstehen lassen. In einem vertrauten Kreis kann man sie diskutieren und sie sich als Regeln geben. Persönlich sollte man überprüfen, ob man gegen eine der Regeln immer wieder verstösst.

Kein "Ja aber.."

Viele Gespräche gleichen einem Ping-Pong Spiel. Die Beteiligten beginnen jede ihrer Stellungnahme mit "ja aber..". Ein "Ja aber.." zieht eine Sachfrage auf die Beziehungsebene. Es geht plötzlich nicht mehr darum, was richtig oder falsch ist, sondern darum, wer recht hat. Sachfragen sollten nicht mit den Personen verknüpft werden. "Personifizierungen" verhindern meist einen erfolgreichen Abschluss. Die Positionen verhärten sich.

Ausreden lassen

Eigentlich wäre das «Ausreden lassen» eine Frage des Anstandes. Trotzdem gelingt es vielen Menschen nicht, den andern fertig sprechen zu lassen. Falls Sie dieser Unart auch anhängen, werden Sie es selbst kaum bemerken. Bitten Sie gute Vertraute, Sie darauf aufmerksam zu machen.

Softpower statt Hardpower

Eine schwierige Gesprächssituation entsteht, wenn ein Gesprächspartner eine offensichtliche Unwahrheit oder eine sture, unverrückbare Haltung an den Tag legt. In diesem Fall sollte man sich nicht in Gegensatz setzen. Vermeiden Sie Aussagen wie:

- Das sehe ich ganz anders
- Die Wissenschaft sagt
- Das sehen Sie falsch
- Sie haben unrecht

Solche Stellungnahmen sind "Hardpower"-Interventionen. Sie führen dazu, dass die Gesprächspartner sich (nach dem "Kartoffelmodell" sich in ihren Positionen "einbetonieren" müssen, dass sie unbeweglich werden und dass einer als Sieger

und der andere als Verlierer aus dem Gespräch hervorgeht.

Softpowertechniken" dagegen lassen das Gegenüber zur Geltung kommen. Sie bestärken ihn in seinen richtigen (Teil-) Ansichten und führen dazu, dass im Gespräch beide gewinnen. Solche Interventionen sind:

- Zuerst Verständnis für die Position des Gegenübers signalisieren und dann die eigenen Wünsche äussern (VW-Technik)
- Richtige (Teil-) Aspekte des Gegenübers suchen und sich daran anschliessen

Looping Rückmeldung

Vom Looping haben wir schon ausführlich gesprochen. Solche Rückkoppelungen stärken das Gefühl, verstanden worden zu sein. Der Gesprächspartner fühlt sich ernst genommen und empfindet, dass man ihm zuhört, und dass er "zu Wort kommt". Einleitungen zu Loopings können etwa so tönen:

- Habe ich Sie richtig verstanden, Sie denken...
- Ich möchte nochmals zusammenfassen, wie ich Sie verstanden habe
- Wenn ich Sie richtig verstehe, gehen Sie davon aus...

Verständnis sicherstellen

Neben dem Looping zur Sicherstellung des Verständnisses sollte man dem Gegenüber auch die Möglichkeit zum Nachfragen eröffnen:

- Habe ich mich klar ausgedrückt?
- Ist das verständlich, was ich sage?
- Verstehen wir uns?

Zuhören heisst schweigen können

Brillante Zuhörer

Zuhören ist die Kunst, im richtigen Augenblick zu schweigen. Zu einem verständnisvollen Zuhören gehört sicher mehr als das Schweigen. Allerdings gibt das Schweigen und Zuhören dem Gesprächspartner viele Möglichkeiten, seine Angelegenheiten darzulegen und sich verständlich zu machen. Menschen fühlen sich geschätzt, wenn man ihnen zuhört. Allein durch Zuhören kann man einen Menschen für sich gewinnen und zu ihm eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen.

Zuhören: Die Haltung des Forschens

Viele Menschen können nicht ruhig zuhören, weil sie an sich unvernünftige Ansprüche stellen. Sie meinen sie müssten:

- Sofort eine Lösung bereit halten
- Das Problem durchschauen
- Einen Ratschlag geben
- Gut zureden
- Trösten

Nehmen Sie sich nichts vor. Lehnen Sie sich innerlich zurück und betrachten Sie sich ihr Gegenüber in Ruhe. «Was beschäftigt ihn wohl?»

Oft hilft es auch, wenn man wie ein inneres Protokoll anfertigt. «Was würde ich

sagen, wenn ich einem Dritten genau erzählen müsste, was diesen Menschen beschäftigt?»

Aktives zuhören

Man unterscheidet aktives und passives Zuhören. Am leichtesten erfährt man den Unterschied am Telefon. Hier muss man *aktiv* zuhören, der Gesprächspartner hat sonst den Eindruck, man sei nicht mehr da. Beim aktiven Zuhören gibt man Rückmeldungen, beim passiven Zuhören schweigt man. Aktives Zuhören stellt bereits eine Steuerung des Gespräches dar. Aktive Leute sollten sich eher auf das passive Zuhören konzentrieren. Sie laufen so nicht Gefahr, das Gegenüber mit «Zuhören» zu manipulieren.

Ausreden lassen

Eigentlich wäre das «Ausreden lassen» eine Frage des Anstandes. Trotzdem gelingt es vielen Menschen nicht, den andern fertig sprechen zu lassen. Falls Sie dieser Unart auch anhängen, werden Sie es selbst kaum bemerken. Bitten Sie gute Vertraute, Sie darauf aufmerksam zu machen.

Die Haltung der Wertschätzung

Das Prinzip der Symmetrie

Gespräche, die aus einer gegenseitigen Wertschätzung heraus geführt werden, haben zum Ziel, dass beide Partner gewinnen und nicht einer von ihnen sachlich oder emotional als Verlierer vom Platz geht. Die Voraussetzung dafür ist, dass das Prinzip der Symmetrie beachtet wird.

Von dieser Symmetrie ist ausgiebig auch im **Modul "Konfliktmanagement"** die Rede.

Unter einem symmetrischen Gespräch ist folgendes zu verstehen: .

Die gleiche Ebene

Die beiden Gesprächspartner nehmen die Haltung ein "Ich bin o.k. - Du bist o.k." (Thomas Harris). Sie betrachten sich also im Hier und Jetzt des Gesprächs als gleichwertige Partner (auch wenn es hierarchische Unterschiede geben mag).

Win-Win

Die beiden Gesprächspartner gestehen einander zu, dass jeder seine eigenen Ziele hat und ein Recht hat darauf, als Gewinner vom Platz zu gehen.

Sie streben deshalb kein "Entweder-Ich-oder-Du" an, sondern einen möglichst hochwertigen Kompromiss.

Idealismus?

Es liegt auf der Hand, dass viele Gespräche nicht unter diesen Voraussetzungen stattfinden. Es ist aber möglich, im Gespräch durch sein eigenes Verhalten auf ein Erzeugen dieser Voraussetzungen hinzuarbeiten. Dies geschieht durch die sogenannten "Softpower-Techniken".

Softpower statt Hardpower

Die Anwendung der Gesprächsförderer

Nicht abbrechen

Wesentlichstes Ziel eines Gespräches ist es stets, dass es weitergehen kann. Die wichtigste Frage ist deshalb: **Wie muss ich mich verhalten, damit das Gespräch nicht vorzeitig abbricht?**

Neben den bereits erwähnten Regeln für brillante Redner und brillante Zuhörer sind folgende Interaktionstechniken besonders **gesprächsfördernd**.

Nonverbales Verhalten

Das nicht-sprachliche Verhalten ist sehr wichtig für die Wirkung eines Gespräches. Es ist aber schwer kontrollierbar. Achten Sie auf:

- Freundlichen Gesichtsausdruck
- Offene Körperhaltung
- Hände
- Bewegung im Raum

Zusammenfassen

Zusammenfassungen haben eine erstaunliche Wirkung:

- Der Gesprächspartner fühlt sich ernst genommen
- Er kann nötigenfalls präzisieren
- Er erlebt, dass er wichtig ist

Denkanstoss geben

«Ich frage mich gerade, wie wichtig für Sie dieser Punkt ist.»

Mit Denkanstössen vermeiden Sie Belehrungen. Sie lassen dem Gesprächspartner die Freiheit der Entscheidung, fördern aber den Entscheidungsprozess erheblich.

Relativieren

«Ich merke, dass Sie ein schnelles, sicheres Auto wünschen, andererseits macht Ihnen der Preis aber einige Bedenken.»

Sie bringen verschiedene gegensätzliche Ansprüche des Gegenübers in Zusammenhang. Damit werden die widersprüchlichen Anliegen relativiert.

Bedingte Zustimmung

Sie entspricht der VW Technik und eignet sich dann, wenn Sie dem Gegenüber nicht zustimmen können.

(V: Verständnis zeigen, W: Wunsch wiederholen)

Die Vermeidung der Gesprächsstörer

Gesprächsstörer sind Unarten, die man sich mit etwas Disziplin selbst abgewöhnen kann. Thomas Gordon hat in seinem Buch "Managerkonferenz" die wichtigsten Gesprächsstörer herausgearbeitet.

Befehlen

Viele Menschen merken gar nicht, wie oft sie Befehle erteilen.

A: «Ich möchte gerne kurz mit Ihnen reden»

B: «Warten Sie einen Moment!»

A: «Dann komme ich morgen noch einmal vorbei.»

B: «Sie müssen zu meinem Kollegen gehen.»

Mit Befehlen behandeln Sie Ihren Gesprächspartner nicht gleichwertig. Sie stellen eine Über- und Unterordnung her.

Schubladisieren

A: «Meine Agenda für heute ist ziemlich überladen»

B: «Das ist halt so, wenn man sich nicht abgrenzen kann»

Ein Gesprächspartner, dessen Aussage schubladisiert wird, fühlt sich nicht ernst genommen. Er wird nicht mehr weiter über das Problem sprechen, weil er «abgestellt» wurde.

Herunterspielen

A: «Der Kauf dieser Anlage wird meine Abteilung monatlich mit 16000.- Fr. belasten»

B: «Das ist nicht so schlimm. Glauben Sie mir, den Mehraufwand werden Sie kaum spüren.»

Der Gesprächspartner erwartet in solchen Situationen oft Hilfe oder Trost. Das Herunterspielen interpretiert er als Ungeduld. Meist verhärtet sich dadurch seine Haltung und ein «Nein» wird provoziert.

Vorschnelle Vorschläge

Leute, die für jede Situation eine passende Lösung parat haben, sind nicht sehr beliebt. Der Gesprächspartner gewinnt den Eindruck, dass ich mich nicht länger mit ihm beschäftigen möchte.

Vorwürfe

A: «Die Kontrolle des Fertigungsprozesses ist ziemlich aufwendig»

B: «Hätten Sie auf meinen Vorschlag gehört, dann hätten Sie das Problem jetzt nicht.»

Das «Vorwürfe machen» schleicht sich oft ein, wenn der Gesprächspartner sich nicht so verhält, wie ich es mir wünsche. Wahrscheinlich wird sich nun der andere zu rechtfertigen versuchen. Ich werde darauf mit noch besseren Argumenten antworten: Ein richtiger Teufelskreis hat begonnen.

Bewerten

A: "Ich habe mich entschlossen, per 1.3. zwei weitere Verkäufer anzustellen."

B: "Das finde ich übertrieben, ihr Zielmarkt ist doch dafür viel zu klein."

Der Kunde wird die Bewertungen «übertrieben» und «viel zu klein» als Angriff erleben. Die weitere Zusammenarbeit wird erheblich belastet sein. Bewerten Sie nicht. Es genügt, die Umstände zu benennen:

B: "Die angepeilte Kundengruppe wird damit sehr intensiv bearbeitet. Besteht

da nicht die Gefahr des Kannibalismus?"

Überreden

A: «Ich möchte mein Team gerne mit einem Farblaser ausrüsten.»
B: «Behalten Sie doch besser Ihren Schwarz-weiss-Drucker. Der genügt doch in den meisten Fällen. »
A: «Aber farbig wirkt einfach moderner»
B: «Dafür ist der Schwarz-weiss-Drucker billiger und pflegeleichter»
Vor allem als Vorgesetzter sollten Sie sich vor Überredungsversuchen hüten. Die Mitarbeiter kommen oft schon mit dem Misstrauen, der Chef wisse alles besser.

Ironisieren

A: «Ich bin sehr sauer wegen ihrer Lieferverzögerung von mehr als drei Wochen»
B: «Oh, werde ich jetzt von Ihnen übers Knie gelegt?»
Ironie, Sarkasmus und Spott gehören nicht in ein persönliches Gespräch. Es sind rhetorische Mittel, um gesellschaftliche und politische Missstände zu geisseln. Im Gespräch von Du zu Du haben sie nichts zu suchen.

Gespräche steuern

Viele Gespräche lassen sich schon dadurch steuern, dass man die drei Ebenen Sache/Person/Struktur klar auseinanderhält. Typisch für viele Alltagsgespräche ist aber, dass sie häufig gar nicht von Anfang an als Sachgespräche deklariert sind. Sie beginnen als Plauderei zwischen Tür und Angel, werden plötzlich "ernsthaft" im Sinne der Gewichtung der Sachinhalte, um dann irgendwann in eine erbitterte Debatte auszuarten, aus welcher im Grunde alle als Verlierer vom Platz gehen.

Dies bringt uns zu einem weiteren Drei-Ebenen-Modell, das Gespräche nach Zielen und Gesprächs-"Temperatur" unterscheidet.

Plauderei, Diskussion, Debatte

Plauderei

Bei der "Plauderei" (auch small talk genannt) geht es um die Personen, um die Beziehungen. Das Thema ist weitgehend beliebig, es wechselt häufig, Selbstdarstellung und gegenseitiges Abtasten ist angesagt, die hidden agendas stehen im Vordergrund.

Die "Temperatur" des Gesprächs ist niedrig. Man kann sich aus so einer Runde auch leicht entfernen, ohne unhöflich zu wirken, es geht "um nichts".

Diskussion

Manchmal aber wird das Thema dann doch plötzlich wichtig, das Engagement steigt und mit ihm die Gesprächstemperatur. Jetzt wegzugehen hiesse etwas Wichtiges zu verpassen, es würde auch wahrgenommen als Zeichen der Divergenz. Jetzt geht es um die "Sache".

Debatte

Wenn das Gespräch dann "hitzig" wird, die Temperatur hoch ist, geht es

plötzlich nur noch um den Sieg. Ich muss unbedingt recht behalten. Hin und wieder gelingt es zwar einem Gesprächsteilnehmer, durch einen Scherz die Situation wieder zu entspannen, aber in aller Regel endet ein solches Gespräch mit roten Köpfen, und niemand kann sich so recht erklären, wie es dazu gekommen ist.

Wachsamkeit

Hier braucht es Wachsamkeit.

Guter small talk ist wichtig, er hilft, das Feld vorzubereiten, dient dem sogenannten "relationship management" und ist auch einfach ein angenehmer Zeitvertreib. Allerdings ist er kein Ersatz für eine sachliche Diskussion.

Debatten zielen im Allgemeinen nicht auf den Gegner, sondern meistens auf zuhörende Dritte. Debatten sind Wrestling-Schaukämpfe: Statt Muskeln werden einfach Sätze eingesetzt.



Ein schönes Beispiel ist das Bundeshaus. In den Wandelhallen wird geplaudert und diskutiert, in den Fraktionssitzungen und den Kommissionssitzungen werden nach Diskussionen Meinungen und Stellungnahmen erarbeitet oder Entscheide gefällt, in der Nationalratssitzung wird dann häufig nur noch für die anwesenden Journalisten und Schulklassen debattiert, die Meinungen sind längst gemacht und die Redner haben wenig Hoffnung, den politischen Gegner zu überzeugen, es geht nur noch um den "Sieg".



Übung/Check XVI

Plauderei, Diskussion, Debatte

Es ist ganz leicht, als Gesprächsteilnehmer die Temperatur in die Höhe zu treiben. Sie brauchen bloss einige der unten angeführten Killerphrasen und Ideenbremsen - kombiniert mit den oben genannten Gesprächsstörern - anzuwenden, und schon haben Sie die Bescherung.

Killerphrasen und Ideenbremsen

- Wie kommst Du denn auf die idiotische Idee?
- Wo hast Du denn das gelesen?
- Wer hat Dir denn diesen Floh ins Ohr gesetzt?
- So haben wir das früher doch nicht gemacht ...
- Geht nicht ...
- Keine Zeit ...
- Haben wir alles schon versucht ...
- Dazu sind wir jetzt noch nicht in der Lage ...
- Alles graue Theorie
- Da wäre doch schon früher jemand darauf gekommen, wenn sich damit etwas anfangen liesse ...
- Zu altmodisch ...
- Zu modern ...

- Darüber lässt sich ein andermal reden ...
- Ich verstehe gar nicht, wo Sie da Schwierigkeiten sehen ...
- Wir haben doch schon so viele andere Projekte ...
- Was für ein Phantast ist denn darauf gekommen ...
- Man weiss doch, es lässt sich nicht machen ...
- Damit muss sich ein Ausschuss, eine Projektgruppe beschäftigen ...
- Überlegen wir uns lieber erst noch eine Weile, und warten wir erst die Entwicklung ab ...
- Das geht uns nichts an ...
- Die werden denken, wir sind nicht ganz bei Trost ...
- Schon wieder Sie mit Ihren ...
- Ich sehe keinen Zusammenhang ...
- Das ist doch gegen die Vorschriften ...
- Tönt ja ganz gut, aber ich glaube nicht, dass das geht ...
- Die Anweisungen lauten doch ganz anders ...
- Macht nur einen Haufen Arbeit ...
- Das wächst uns noch über den Kopf ...

Regeln für Gespräche und Diskussionen

Regelwerke à discretion

Zum Abschluss des Moduls finden Sie anschliessend 3 Regelwerke unterschiedlicher Dichte und Ausrichtung. Es ist für die Zusammenarbeit in bestehenden Gruppen oder Organisationen wichtig, gemeinsame Regeln zu haben. Regeln decken die Strukturebene ab und erleichtern die faire Steuerung des Gesprächs auf der Strukturebene.

Welche Regeln Sie für Ihre persönliche Situation als notwendig betrachten, ist etwas Geschmackssache.

12 Diskussionsregeln

1. Wer mitreden will, der muss auch mitwissen.
2. Wer nichts notiert, ist angeschmiert, weil er die Übersicht verliert.
3. Auch die Erde war anfangs wüst und leer. Lassen Sie sich von den Startschwierigkeiten nicht entmutigen.
4. Erst fertig denken, dann reden. Denkpausen sind nicht peinlich, sondern nötig.
5. Bleiben Sie beim Thema und setzen Sie sich für gedankliche Ordnung ein. Halten Sie Zwischenergebnisse fest.

6. Man sieht nicht nur mit dem Ohr, man hört auch mit dem Auge.
Blickkontakt schafft Kontakt. Angeschaute sind angesehen.
7. Nachfragen und Rückmeldungen helfen Missverständnisse abbauen.
8. Wo sich Einsichten ändern, da dürfen sich auch Meinungen ändern.
9. Einigkeit in den Anschauungen ist weder Voraussetzung noch braucht es Ziel zu sein. Einigkeit im Thema (worüber und zu welchem Zweck diskutieren wir?) ist Pflicht.
10. In der Diskussion geht es um die Sache. Persönliche Angriffe hemmen die gemeinsame Suche nach Lösungen.
11. Warte, luege, lose, rede.
12. Wenn keiner siegen will, können alle gewinnen.

Die vier Gesprächsregeln nach Ruth Cohn

| | |
|---|---|
| Sei dein eigener Chairman | Bestimme selbst, was du sagen willst. Sprich oder schweig, wenn du es willst. Du hast die Verantwortung dafür, was du aus dieser Stunde für dich machst. |
| Störungen haben Vorrang | Unterbrich das Gespräch, wenn du wirklich nicht teilnehmen kannst, z. B. wenn du gelangweilt, ärgerlich oder aus einem anderen Grund unkonzentriert bist. |
| „Ich“ statt „man“ oder „wir“ | Sprich nicht per „man“ oder „wir“, weil du dich hinter den Sätzen gut verstecken kannst und die Verantwortung nicht für das zu tragen brauchst, was du sagst. Zeige dich als Person und sprich per „ich“. |
| Es kann immer nur einer sprechen | Es darf nie mehr als nur einer sprechen. „Seitengespräche“ oder „Durcheinanderreden“ sind zu unterlassen oder als Störungen in die Gruppe einzubringen. |

Sechs Gesprächsregeln

| | |
|--|--|
| Beschreibend anstatt bewertend | Vorwürfe, Bewerten nach gut und böse, moralische Urteile über andere bringen den Gesprächspartner dazu, dass er sich in acht nimmt oder den vermuteten Angriff abwehrt. Hinter einer bewertenden Ausdrucksweise steht unausgesprochen die Aufforderung, dass der andere sein Verhalten ändern soll. Dagegen lässt sich das einfache Mitteilen von Gefühlen, Ereignissen und Wahrnehmungen dem anderen die Möglichkeit, selbst Stellung zu beziehen. |
| Problemorientiert statt beeinflussend | In den meisten sozialen Beziehungen versucht immer jemand, einen anderen zu beeinflussen. Allen Versuchen, einen anderen zu beeinflussen, liegt aber die Annahme zugrunde, dass dieser in irgendeiner Weise eine falsche Einstellung hat oder sich falsch verhält. Unausgesprochen steht hinter einer beeinflussenden Ausdrucksweise die Annahme, dass der Zuhörer uninformiert, unreif oder nicht in der Lage ist, seine eigenen Entscheidungen zu treffen. Eine problemorientierte Ausdrucksweise gibt dagegen zu erkennen, dass man selbst noch keine bestimmte Meinung hat, die man dem andern aufzwingen möchte. Es wird das Bedürfnis nach Zusammenarbeit und gemeinsamer Problemlösung im Gespräch hergestellt. |
| Spontan anstatt strategisch | Niemand ist gern das Opfer von verborgenen Zielsetzungen. Gruppenmitglieder, die bewusst bestimmte Informationen zurückhalten und ihre wahren Absichten nicht offen aussprechen, erzeugen Ärger und eine Gesprächshaltung, in der einer den andern heimlich zu beeinflussen sucht. Hat man dagegen den Eindruck, dass der Sprecher das, was er sagt, auch wirklich so meint, sind die anderen ebenfalls zu mehr Offenheit bereit. |
| Einführend anstatt neutral | Der Gesprächspartner möchte als Person ernstgenommen werden, als Individuum mit eigenen Bedürfnissen und Zielen und als Partner mit Beachtung und Zuneigung. Eine distanzierte Ausdrucksweise mit geringem emotionalem |

Gehalt erzeugt Desinteresse und Abwehr. Wenn der Sprecher dagegen mitteilt, dass er sich mit den Problemen des Zuhörers identifiziert, dass er seine Gefühle teilt oder akzeptiert, ist der Zuhörer auch bereit, den Sprecher zu akzeptieren.

**Improvisierend
anstatt formal**

Diejenigen, die bereits alle Antworten kennen, die keine zusätzlichen Informationen brauchen, in ihren Ansichten dogmatisch sind, sich an festen Regeln oder Tagesordnungen orientieren, haben wenig Toleranz für diejenigen, die nicht mit ihnen übereinstimmen. Zeigt man dagegen, dass man bereit ist, ausgetretene Pfade zu verlassen, Informationen oder Hilfen von anderen zu akzeptieren, steigt auch die Bereitschaft der anderen zur Zusammenarbeit.

**Gleichberechtigt
anstatt überlegen**

Wenn jemand einem andern zu verstehen gibt, dass er sich ihm überlegen fühlt hinsichtlich Position, Einfluss, Reichtum, intellektueller Fähigkeiten, Körperstärke oder in irgend einer anderen Weise, dann erzeugt er Abwehr. Der Betroffene reagiert dann so, dass er die Mitteilung „überhört“, sie verdrängt, mit dem Sprecher unbewusst in Wettbewerb tritt oder eifersüchtig wird. Wenn man zu erkennen gibt, dass man sich einem anderen überlegen fühlt, drückt man damit aus, dass man an einer gemeinsamen Arbeit oder an einem engagierten Gespräch eigentlich gar nicht interessiert ist. Gleichberechtigung drückt man dagegen aus, indem man zu erkennen gibt, dass man Unterschieden in Begabung, Fähigkeit oder im Status des andern keine grosse Bedeutung beimisst.

Smart Meetings®

Wie Sie Ihre Sitzungen durch Rituale effizienter und effektiver machen

1. Die Sitzung als Führungsinstrument

1.1 Wie werden Menschen in Unternehmen eigentlich geführt?

Strukturell

- durch Rituale
- durch Aufbau- und Ablauf-Organisation (Prozessbeschreibungen)
- durch Leitbilder und Führungsgrundsätze
- durch Stellenbilder und Funktionendiagramme
- durch Kompetenz- und Verantwortungs-Regelungen
- durch Regelkommunikation
- durch ständige Aufträge
- durch Standards

Personell

- durch Begegnungen (Motivation und Bestärkung)
- durch Lohn und Inzentives

im Alltag

- durch ad hoc – Aufträge
- durch Kontrolle und Korrektur

Kommunikations- gefässe

Die **Kommunikationsgefässe und Medien**, die dabei benutzt werden, sind

- Handbücher, Stellenbeschreibungen, Regelwerke
- Mails, Briefe, Telefonate
- Zweiergespräche (ad hoc, Arbeitsbesprechungen, Krisenbewältigung, Korrekturgespräche, jour fixe etc.)
- Sitzungen (repetitive, ritualisierte Sitzungen oder ad hoc—Sitzungen)

Die grösste Breitenwirkung erreichen Sie dabei natürlich mit den Meetings, an denen mehrere teilnehmen. Gleichzeitig spielt da aber auch die Gruppendynamik mit. Diese hat gerade in ad hoc – Sitzungen (Krisenbewältigung) oder in Ausnahmesituationen (seltene Geschehnisse wie Strategie-Workshops) eher negativen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse, da der Energieaufwand der Gruppen-Einstimmung in aller Regel unterschätzt wird („sich zusammenraufen“ – forming-storming-norming-performing).

1.2 Repetitive Sitzungen

Unter dem Strich sind die immer wiederkehrenden Sitzungen, an denen immer ungefähr die gleichen Menschen teilnehmen, das *wertvollste und häufigste Führungsinstrument*, und zwar aus mehreren Gründen:

1. Die Teambildung kann mit dem notwendigen Nachdruck verfolgt werden.
2. Ein gemeinsamer Wissenstand und eine gemeinsame Handlungs- und Entscheidungskompetenz kann aufgebaut werden.
3. Die Koordination und der Informationsaustausch können optimiert werden.
4. Der Arbeitsfortschritt und die Zusammenarbeitsqualität können gemeinsam geprüft und verbessert werden.
- 5.

In Wirklichkeit nutzen die wenigsten Sitzungen dieses enorme Potential – aus welchen Gründen auch immer (Unkenntnis Nachlässigkeit, Gleichgültigkeit, Disziplinlosigkeit, Machtstreben, hidden agendas u.a.m.).

Dennoch: Sitzungen mit guter Führung und hochmotivierten Teilnehmern sind im Arbeitsalltag das mit Abstand wirkungsvollste Führungsinstrument. Ob eine Sitzung erfolgreich war, lässt sich mit einfachen Feedback-Checklisten periodisch überprüfen.

Sage mir

1.3 Sage mir, wie Deine Sitzungen ablaufen ...

... und ich sage Dir, wie Deine Unternehmenskultur aussieht.

Kaum eine Situation lässt so viel von der tatsächlichen Unternehmenskultur erkennen wie eine Sitzung, ein Meeting. Vor allem die tatsächlich gelebte Führungskultur lässt sich 1:1 erkennen.

Ein Patron oder Patriarch wird seine Sitzungen ganz anders führen als ein partizipativ führender Chef, ein autoritärer Chef ganz anders als ein hoch delegativ arbeitender Chef, ein Vorgesetzter mit Vertrauen in seine Mitarbeiter ganz anders als ein von Misstrauen geprägter.

Das real existierende Führungskonzept lässt sich in jeder Sitzung leicht ablesen:

- 3K1 : Kommandieren-Kontrollieren-Korrigieren
- 3K2: Kommunikation-Kooperation-Koordination
- 3K3: Kinder-Küche-Kirche (Fordern und Fördern, Füttern und Feedbacken)

Wohlgemerkt: Keiner dieser Führungsstile ist gut oder schlecht. Es kommt immer auf die Ziele an. Welcher Führungsstil in Ihren Sitzungen gepflegt wird (meistens gibt es ja einen dominanten), können Sie mit Hilfe einer einfachen Checkliste überprüfen (s.u.).

2. Wozu Sitzungen da sein können

Manche Sitzungen sind nichts weiter als Befehlsausgaben. Manche dienen nur dem Informationstransfer. Da müsste man sich allerdings die Frage gefallen lassen, ob die Sitzung (Leute live an einem Ort versammeln) das richtige Medium ist. In anderen Sitzungen gewinnt man den Eindruck, es ginge überhaupt nur um das Erzeugen von menschlicher Wärme. („Bist zu einsam? Suchst Du Gesellschaft? – Berufe ein Meeting ein!“).

Ziele

Folgende **Ziele** (ganzer Sitzungen oder einzelner Traktanden) sind in Sitzungen häufig anzutreffen.

- Information vermitteln: Informationselemente sind in Sitzungen dann sinnvoll, wenn ein klar erwarteter Bedarf an Rückfragen, an Klärung da ist, weil die Informationen z.B. sehr überraschend oder sehr komplex sind. Als Grundlage für Rückfragen und Klärungen werden schriftliche Unterlagen abgegeben. In allen anderen Fällen wäre eine reine schriftliche Information vermutlich sinnvoller.
- Je nach Gruppe und Führungsstil werden in Sitzungen auch Entscheide gefällt. Hier ist vor allem wichtig, dass von Anfang an klar ist, dass Entscheide gefällt werden und auf welche Weise dies geschieht (s.u. E1-E4).
- Eine Menge kluger Köpfe am Tisch zu haben, ist natürlich die Gelegenheit, hochwertige Lösungen zu erzeugen. Allerdings ergeben sich hier in den meisten Sitzungen mehrere Probleme: z.B. aus der Idee, die Lösung müsse gleich hier und jetzt gefunden werden, und sei die Datenbasis auch noch so ungenügend.
- Eine wichtige Funktion spielt auch die Koordination von Aktivitäten. Sie soll verhindern, dass Doppelspurigkeiten entstehen oder nichtkompatible Arbeiten geleistet werden.
- Auch die Vergabe von Aufträgen kann eine wichtige Funktion von Meetings sein. Sie ist vor allem dann wichtig, wenn interdisziplinäre Aufgaben anstehen.
- Auch das Lösen von unterschwelligen oder offensichtlichen Konflikten (persönlicher oder sachlicher Natur) kann eine Aufgabe von Sitzungen sein. Hier muss man sich einfach vorher fragen, ob eine Behandlung in kleinerem Rahmen nicht sinnvoller wäre.
- Die Entwicklung neuer Ideen kann ebenfalls in Sitzungen geschehen. Eine klassische Form ist das Brainstorming.
- Auch die allgemeine Befindlichkeit der Gruppe, die Stimmung im Team abzugreifen oder zu verbessern, kann ein legitimes Ziel sein

Ziel pro Traktandum

Die Regel ist allerdings: Jedes Traktandum, jeder Tagesordnungspunkt kann ein eigenes Ziel (oder mehrere Ziele) haben. Das verlangt von den Teilnehmenden

eine **grosse Flexibilität** in der Wahl der entsprechenden Rolle. Der Teilnehmer muss fähig sein, blitzschnell verschiedene Hüte aufzusetzen. Dies gilt in besonderem Mass auch für den Sitzungsleiter, der keineswegs immer denselben Hut aufhat.

Es gibt allerdings auch Ziele, die man tunlichst nicht vermischen sollte. Ein wichtiges Thema (das wegen seines konfliktären Potentials bisher ignoriert wurde) in der Sitzung zu entdecken, rasch aus dem hohlen Bauch heraus ein Brainstorming zu machen, dann gleich einen weitreichenden Entscheid zu fällen und die anfallenden Arbeiten zufällig nicht Anwesenden zuzuschieben, ist letztendlich bestimmt nicht zielführend – obwohl man während der Behandlung des Themas vielleicht sogar das Gefühl hat, besonders tüchtig zu sein. Problemlos ist es hingegen, einen gut vorbereiteten Entscheid herbeizuführen, die interdisziplinäre Koordination vorzunehmen und daraus sorgfältig formulierte Aufträge abzuleiten und zu verteilen

2.1 Die Funktionen des Sitzungsleiters

Der Sitzungsleiter managt die Sitzung. Dazu gehören verschiedene Tätigkeiten.

Vor der Besprechung

- Gibt es wichtige und eindeutige Anlässe für eine Besprechung? Berufen Sie keine Besprechung ein, nur weil freitagmorgens immer eine stattfindet – also nicht, wenn nicht etwas Wichtiges vorliegt, das erörtert werden muss.
- Überlegen Sie genau, ob die einzelnen Themen überhaupt traktandiert werden sollen („Eintrittsprüfung“ des Traktandums): Ist es wichtig genug? Ist die Gruppe überhaupt dafür zuständig? (Falsche Rauf- oder falsche Runterdelegation)? Hat das Thema den notwendigen Reifegrad? (Vorbereitung)

Überlegen Sie für jedes Traktandum, welche Ziele Sie selber haben:

- Erfahrungsaustausch
- Damit ich selber informiert bin
- Um andere zu informieren
- Zur Mitarbeiterförderung
- Um durch Brainstorming auf neue Ideen zu kommen
- Lösung von Problemen
- Auswertung von Vorschlägen
- Entscheidungsfindung
- Aussprache über Missstände
- Erteilung von Ratschlägen
- Förderung des Teamgeistes
- Ziel-/Fristnennung
- Beratung über berechnigte Interessen
- Anderes

Rechtfertigen diese Ihre Ziele, dass das Thema traktandiert wird? Oder gäbe es effizientere Wege für Sie, Ihre Ziele zu erreichen?

Vorbereitung vor der Sitzung

- Lesen Sie das Hintergrundmaterial durch.
- Überlegen Sie, wie die Teilnehmer vermutlich reagieren werden.
- Entscheiden Sie, wie Sie mit ihnen umgehen müssen, damit in der Besprechung Ergebnisse erzielt werden
- Falls Sie einen eher partizipativen Führungsstil pflegen wollen: Überlegen Sie, wo Sie überall Konsens brauchen und wo Sie Entscheidungen brauchen.
- In einem partnerschaftlich orientierten Gremium von mehr oder weniger Gleichgestellten (Peer Group) sind bei wichtigen Themen Konsens-Entscheide anzustreben. Nicht, um der Idee einer basisdemokratischen Entscheidungsfindung nachzuleben, sondern aus rein pragmatischen Gründen: Je mehr Konsens, desto grösser die Akzeptanz und desto

verlässlicher die Umsetzung.

- Für eine Peer-Group ergeben sich daraus einige Konsensanforderungen:
 - Traktandum-Status-Konsens (was ist das Ziel heute?)
 - Traktandum-Bewertungs-Konsens (Wie wichtig ist es?)
 - Begrifflichkeitskonsens (was verstehen wir unter ...?)
 - Verfahrenskonsens (wie wollen wir es anpacken?)
 - Gesprächsebenen-Konsens (geht es im Moment um Fakten oder um Gefühle?)

Entscheidungstypen

Nicht immer ist es aber sinnvoll oder möglich, Konsensentscheide anzustreben.

Es werden 5 Entscheidungstypen unterschieden.

1. Der Nicht-Entscheid (z.B. bei Stellungnahmen zu Themen)
2. Der einsame Chefentscheid (entspricht einem Auslagern des Themas)
3. Der konsultative Chefentscheid (obwohl er nicht müsste, konsultiert der Chef die Gruppe)
4. Der Mehrheitsentscheid (z. B. bei klaren Ermessensfragen von kleinerem oder mittlerem Gewicht)
5. Der Konsensentscheid (Das Thema ist so wichtig, dass ein Konsens erstrebt wird)

Keiner dieser Entscheidungstypen ist gut oder schlecht. Manche sind einfach vorgegeben, manche kann man je nach Situation wählen. Wichtig für die Teamhygiene ist vor allem, dass klar ist, in welchem Modus entschieden wird. Es ist durchaus möglich, bei einem anstehenden Entscheid zuerst die Frage zu klären, nach welchem Modus entschieden werden soll.

Verhalten in der Besprechung

- Beginnen Sie pünktlich und lächeln Sie Nachzügler nicht nachsichtig zu.
- Seien Sie gut gelaunt und freundlich, und sorgen Sie für eine ungezwungene Atmosphäre.
- Seien Sie aber energisch und sachlich, und stellen Sie klar, dass Sie die Leitung haben.
- Erinnern Sie die Teilnehmer an die Ergebnisse der vorhergehenden Besprechung, wenn es eine gab, und/oder gehen Sie das Protokoll noch einmal durch.
- Erklären Sie Ziel und Zweck der gegenwärtigen Besprechung.
- Nennen Sie die Punkte der Tagesordnung und ihre jeweiligen Ziele.
- Informieren Sie die Gruppen über das zeitliche Ende, und weisen Sie darauf hin, wie viel Diskussionszeit für jeden Punkt zur Verfügung steht.

Kontrolle bewahren

Kontrollieren Sie die Diskussion

- Erbitten Sie Beiträge von denjenigen, die am meisten in der Lage sind,

konstruktiv zu jedem Thema etwas beizutragen.

- Fordern Sie auch andere auf, sich zu äussern, und sorgen Sie dafür, dass niemand das Gespräch an sich reisst.
- Vermeiden Sie dies auch selbst, machen Sie aber kritische Bemerkungen und stellen Sie Fragen, wo dies angemessen ist.
- Hören Sie konzentriert zu, aber beobachten Sie auch, wie andere auf das Gesagte reagieren.
- Bremsen und lenken Sie entschlossen, aber bestimmt die Diskussion wieder in die richtige Bahn, wenn die Teilnehmer anfangen, vom Thema abzuweichen.
- Ermutigen Sie diejenigen, die bisher noch keinen Beitrag zur Diskussion geleistet haben, dies zu tun.
- Stellen Sie sicher, dass alle Meinungsverschiedenheiten offen auf den Tisch kommen und diskutiert werden, anstatt dass sie aus der Besprechung mitgenommen werden und zu Schlimmerem führen.
- Greifen Sie aber entschieden doch gelassen ein, wenn es zu Streitigkeiten kommt.
- Erinnern Sie die Anwesenden an die noch verbleibende Zeit und dringen Sie auf eine Entscheidung, falls Sie den Eindruck haben, das Thema sei reif dafür.
- Fassen Sie die bisherige Diskussion und alle Ergebnisse/Entscheidungen, die erzielt bzw. getroffen wurden, zusammen.
- Fragen Sie die Gruppe, ob Sie einverstanden ist oder Änderungsvorschläge anbringen möchte.
- Ersuchen Sie die Teilnehmer, zum nächsten Punkt der Tagesordnung überzugehen.
- Überschreiten einige Diskussionspunkte die von Ihnen angesetzte Zeit, entscheiden Sie, ob die Besprechung länger als vorgesehen dauern soll, oder ob für einige Punkte eine andere Besprechung anberaumt wird.
- Fassen Sie am Ende der Besprechung das Erreichte zusammen, und bedanken Sie sich bei den Anwesenden.
- Erinnern Sie die Teilnehmer daran, wer zugestimmt hat, was bis zu welchem Zeitpunkt zu tun ist (Commitment zu den entgegengenommenen Aufträgen).
- Vereinbaren Sie Datum, Uhrzeit, Ort und Zweck der nächsten Besprechung, wenn eine solche stattfinden soll.
- Beenden Sie die Besprechung pünktlich.
- Sorgen Sie dafür, dass Protokolle und Aufzeichnungen, die die wichtigsten Punkte der mündlichen Zusammenfassung betreffen, so schnell wie möglich verteilt werden.

Überlegen Sie, ob es notwendig ist, diejenigen, die nicht an der Besprechung teilgenommen haben, einen Bericht darüber zur Verfügung zu stellen.

2.2 Die Funktion des Sitzungsteilnehmers

Verschiedene Rollen

Je nach Ziel des Traktandums tragen die Sitzungsteilnehmer ganz unterschiedliche Hüte. Die Sitzungsteilnehmer müssen bei jedem Traktandum, bei jedem Thema eine Antwort finden auf die Frage: Bin ich hier jetzt gefragt als

- Informant
- Mitdenker und Ideenlieferant
- Beurteiler und Meinungsäusserer
- Befehls- oder Auftragsempfänger
- Informationsempfänger oder -zwischenlagerer
- Entscheider oder Mitentscheider
- Moderator

Bereits im nächsten Traktandum kann der Teilnehmer in einer anderen Rolle gefragt sein.

Verschiedene Hüte

Welche Hüte ein Sitzungsteilnehmer überhaupt aufhaben kann, ist natürlich auch vom Typ des Sitzungsleiters abhängig. Es sind schon viele Sitzungsleitertypologien entworfen worden – meist von leidenden Teilnehmern.

Hier eine Auswahl von Typen:

- Selbstdarsteller
- Profilneurotiker
- General
- Alleinseligmacher
- Schaun mer mal, dann sehn mer schon - Typ
- Grosser Vorsitzender
- Schleifenlasser
- Kollege
- Echter Chef (Ideal)

Alle Typen haben ihre Tücken. In der Regel stellen sich die Teilnehmenden auf den zu erwartenden Typ ein und passen ihre Erwartungen hinsichtlich der Sitzungsergebnisse entsprechend an. Schwierig wird es in jedem Fall, wenn der Sitzungsleiter unberechenbar ist, weil er mal den einen, mal den andern Cheftyp markiert.

Wie Sie als Sitzungsteilnehmer die Effizienz und Effektivität der Sitzung steigern helfen

- Entscheiden Sie, ob Sie wirklich anwesend sein müssen, oder ob vielleicht für ein Mitglied Ihres Teams die Teilnahme sinnvoller wäre?
- Entscheiden Sie, warum Sie an dieser Besprechung teilnehmen, z.B.
 - Um andere zu informieren
 - Um Informationen zu erhalten
 - Um die Interessen Ihrer Gruppe durchzusetzen
 - Um einen Vorschlag zu unterbreiten
 - Um Probleme zu lösen

- Um Entscheidungen zu treffen
- Um neue Ideen zu entwickeln
- Warum noch?
- Entscheiden Sie, ob es einige Punkte gibt, die Sie gerne auf der Tagesordnung sehen möchten.
- Lesen und überdenken Sie die Tagesordnung und/oder die Diskussionsunterlagen
- Sollen Sie einen Bericht über etwas abgeben oder einen Vorschlag unterbreiten, dann bereiten Sie sich rechtzeitig darauf vor, und sorgen Sie dafür, dass alle für die Diskussion wichtigen Unterlagen verteilt werden.
- Wenn Sie daran zweifeln, ob Ihr Bericht oder Ihr Vorschlag auf Akzeptanz stossen wird, finden Sie heraus, welche der Teilnehmer einflussreich sind, um Unterstützung zu sammeln und überlegen Sie, wie Sie Ihre Argumente am besten vorbringen.
- Überlegen Sie, wie Sie möglichen Einwänden begegnen.
- Seien Sie pünktlich.
- Gibt es keine Tagesordnung und/oder keinen offensichtlichen Anlass für die Besprechung, dann erkundigen Sie sich, zu welchem Zweck sie stattfindet und entscheiden Sie je nach Auskunft, ob es für Sie sinnvoll ist teilzunehmen.
- Fragen Sie später noch einmal nach dem Zweck, wenn Ihnen die Diskussion sinnlos erscheint.
- Wenn niemand den Vorsitz hat, dann überlegen Sie, ob Sie sich freiwillig für diese Rolle melden.
- Wenn es keinen Schriftführer gibt – eine Position, die dem Inhaber fast ebenso viel Macht wie dem Vorsitzenden verleiht, um die Diskussion auf die Schwerpunkte zu lenken und Inhalte zusammenzufassen – erwägen Sie, dieses Amt freiwillig zu übernehmen.
- Wenn Sie meinen, dass es für Sie wichtig ist, sich in der Besprechung von den anderen abzuheben, besonders wenn Teilnehmer anwesend sind, die Sie noch nicht kennen, dann sprechen Sie schon früh und lassen Sie die anderen Ihre Anwesenheit während der ganzen Besprechung spüren, ohne aber den Eindruck zu erwecken, das Gespräch an sich zu reißen.
- Konzentrieren Sie sich stark auf die Diskussion, stellen Sie sicher, dass Ihre Beiträge relevant und wichtig sind und nicht schon zuvor zur Sprache gekommen sind.
- Sind Sie mit dem Thema nicht vertraut, dann äussern Sie sich nicht und stellen Sie keine Fragen, bis Sie gehört haben, was Ihre sachkundigen Kollegen dazu zu sagen haben.
- Wenn Sie sachinhaltlich nichts dazu zu sagen haben, verhalten Sie sich ruhig, zeigen aber, dass Sie aktiv zuhören und Notizen machen.
- Auch wenn Sie sachinhaltlich nichts beizutragen haben, können Sie eine nützliche Rolle übernehmen, indem Sie die Gesprächsbeteiligten auf Abschweifungen aufmerksam machen, ein logisch sinnvolles Behandlungsverfahren sicherstellen o.ä.
- Wenn Sie sprechen, sollten Ihre Ausführungen klar verständlich und kurz

und bündig sein – schweifen Sie nicht vom Thema ab.

- Ziehen Sie in Betracht, welche Wirkung Ihre Bemerkungen auf die anderen Teilnehmer haben.
- Haben Sie einen Bericht oder Vorschlag, arbeiten Sie die Hauptpunkte und/oder den wesentlichen Nutzen heraus und erwarten Sie nicht, dass jeder von Ihnen zuvor verteilten Unterlagen gelesen und vollkommen verstanden hat.
- Seien Sie offen dafür, die Ideen von anderen in Ihren Vorschlag mit einzubeziehen –Ihr Ziel sollte sein, den Vorschlag als den des Teams und nicht Ihren persönlichen zu sehen
- Versuchen Sie, alle Einwände ernsthaft zu bedenken und ihnen erst dann mit Gegenargumenten und viel Humor zu begegnen.
- Wenn es scheint, als würde ihr Vorschlag zurückgewiesen werden, versuchen Sie zu erreichen, dass die Entscheidung aufgeschoben wird, damit der Vorschlag von allen, auch von Ihnen, noch weiter überdacht werden kann.
- Wird Ihr Vorschlag abgelehnt, tragen Sie es mit Fassung. Wenn Sie die Vorschläge anderer in Frage stellen oder kritisieren, tun Sie das so höflich, wie Sie sich das im umgekehrten Fall auch wünschen.
- Verlassen Sie die Besprechung nicht, ohne sicher zu sein, was Sie aufgrund der Ergebnisse nun zu tun haben.
- Fragen Sie sich, was Sie über die übrigen Anwesenden erfahren haben, das Ihnen im zukünftigen Umgang mit diesen Personen hilfreich sein kann.
- Fragen Sie sich, ob Sie in der Besprechung Ihre Ziele erreicht haben – und wenn nicht, warum nicht.
- Machen Sie nicht andere dafür verantwortlich, wenn Besprechungen eine Zeitverschwendung werden. Sind sie unumgänglich, stellen Sie sicher, dass Sie einen gewissen Nutzen aus Ihnen ziehen.

2.3 Grundregeln für die Sitzungseinladung

1. Die Sitzungseinladung sollte enthalten:

- Angaben zu den Zielen der einzelnen Traktanden
- Angaben zum Zeitbedarf der einzelnen Traktanden
- Angaben zu den Unterlagen, die als gelesen vorausgesetzt werden
- Wenn möglich mehr als nur ein Stichwort zu jedem Traktandum (bisherige „Geschichte“ des Themas)
- Angaben zum Protokollführer
- Angaben zu bereits bekannten Abwesenheiten
- Angaben zu Gästen der Sitzung
- Angaben zur Herkunft der Informationen
- Angaben zum Sitzungsleiter (falls rotierend)

2. Die Sitzungseinladung sollte rechtzeitig erfolgen.

- Normalerweise 2 Arbeitstage vor der Sitzung

- Keine kurzfristige Aufnahme von Traktanden, auf die niemand vorbereitet ist (außer in klar definierten Notfällen)
- Begleitende Unterlagen sollten erwähnt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, auch zu sagen, was vom Leser dieser Unterlagen erwartet wird: Kenntnisnahme, kritisches Hinterfragen, Gegenposition erarbeiten etc.

3. Time Frames

- Beginn und Ende der Sitzung sollten klar sein. Kein open end!
- Der Zeitbedarf der einzelnen Traktanden sollte klar sein und durchgesetzt werden.

4. Funktionelle Rollen

- Drei Rollen sind zu besetzen:
- Der Sitzungsleiter (moderiert er nur oder ist er auch beitragender Teilnehmer?)
- Der Time Keeper (er sorgt für die Einhaltung der Zeiten)
- Der Protokollant (er protokolliert wo immer möglich offen und transparent, d.h. gleich sichtbar (Flipchart, Beamer))

2.4 Grundregeln für das Protokoll

1. Wenn sich Einladung und Protokoll formal stark ähnlich sind, erleichtert das die Protokollführung enorm und steigert die Brauchbarkeit des Protokolls.
2. Das Protokoll sollte grundsätzlich offen geführt werden, d.h. für alle jederzeit sichtbar.
3. Das führt dazu, dass weniger geschwafelt wird, weil jeder für das Protokoll spricht.
4. Nicht nur sämtliche Vereinbarungen oder Beschlüsse, sondern vor allem auch wichtige Gedanken, Beiträge, Fragen sollten protokolliert werden.
5. Aufträge ohne Endtermin und ohne terminierte Erfüllungsmeldung an den Auftraggeber (in diesem Falle ja die Gruppe oder der Chef) gibt es nicht
6. Das Protokoll hält nicht nur die Aufträge fest, sondern auch, wie ihre Durchführung kontrolliert wird.
7. Bei jeder Information wird festgehalten, wer sie ausserdem noch kriegen muss.
8. Die Prozessorientierte Protokoll-Methodik (PPM®) stellt sicher, dass Sie das Optimum aus jedem Meeting herausholen

2.5 Hilfreiche Spielregeln für die allgemeine Interaktion in Sitzungen

- Wortmeldung: Leichtes Handerheben
- Worterteilung: Das Wort wird vom Diskussionseiter in der Reihenfolge der Wortmeldungen erteilt
- Gleichberechtigung: Alle Teilnehmenden müssen bezüglich Worterteilung, Rededauer und anderen Spielregeln absolut gleichbehandelt und ernstgenommen werden
- Redezeitbegrenzung: Zwei Minuten haben sich sehr bewährt.
- Durchführung von Abstimmungen: Die Teilnehmenden haben ein Anrecht darauf, von Anfang an zu wissen, ob und worüber allenfalls Abstimmungen durchgeführt werden und in welchem Modus (siehe auch Entscheidungstypen).
- Keine persönlichen Angriffe: Wer sachlich fundierte Argumente hat, kann auf beleidigende Bemerkungen und persönliche Angriffe verzichten.

Diese Aufzählung ist weder generell anwendbar noch erhebt sie einen Anspruch auf Vollständigkeit. Grundsätzlich gilt: so wenig Regeln wie möglich, so viele Regeln wie nötig.

3. Zusammenfassung: 10 nützliche Regeln für effiziente Sitzungen

Regel 1

Der Sitzungsleiter, der Time Keeper und der Protokollant haben Sonderrechte.

- Der Sitzungsleiter ruft zur Ordnung wo nötig.
- Der Time Keeper macht auf die zeitlichen Rahmenbedingungen aufmerksam und darf dreinreden.
- Der Protokollant darf sich weigern, weiterzufahren, bevor seine Felder im Protokoll ausgefüllt sind.

Regel 2

Jeder Teilnehmer hat das Recht, die drei Rolleninhaber in ihrer Arbeit zu unterstützen, wenn er das Gefühl hat, es sei notwendig.

Regel 3

Kein Teilnehmer kommt unvorbereitet. Der Sitzungsleiter hat das Recht, Themen, die zu wenig vorbereitet erscheinen, ad hoc von der Traktandenliste abzusetzen.

Regel 4

Wichtige, umfangreiche und/oder komplexe Informationen sind schriftlich mit Vorlaufszeit abzugeben.

Regel 5

Teilnehmende erscheinen pünktlich, Verhinderungen werden mit Vorlaufzeit gemeldet (hat oft Einfluss auf die Traktandenliste).

Regel 6

Teilnehmende, die nicht gerade fachlich gefordert sind, helfen logisch/logistisch/methodisch bei der Gestaltung der Sitzung mit.

Regel 7

Es gibt keine Zaungäste. Wer teilnimmt, hat was zu sagen und sagt auch was. Stimmenthaltungen sind zu begründen.

Regel 8

Der Entscheidungsmodus (1-5) wird vor Behandlung des Traktandums geklärt.

Regel 9

Abweichungen von diesen Regeln sind mehrheits- oder konsenspflichtig.

Regel 10

Massnahmen bei Nichteinhaltung der Regeln werden festgelegt: Busse, Eskalation, Ausschluss etc.