



WIE LANGE MÜSSEN SIE NOCH ABSITZEN? SITZUNGEN EFFIZIENTER GESTALTEN

Das Leiden hat ein Ende: So lassen sich Sitzungen effizient vorbereiten und durchführen.

Viele gehen hinein, wenig kommt heraus. Es könnte auch anders sein: Sitzungen professionell zu gestalten ist lernbar. Hier sind die wichtigsten Tipps.

Sind Sie einsam? Arbeiten Sie allein? Dann laden Sie zu einer Sitzung ein. Sitzungen sind die praktische Alternative zur Arbeit.

Dieser Spruch ist zwar böse, aber nicht falsch. Würden die Unternehmen alle Fehler ihrer Mitarbeiter so lange tolerieren wie deren Unfähigkeit, Sitzungen effizient zu gestalten, wären sie allesamt bankrott. Professor Fredmund Malik, VR-Präsident des Managementzentrums St.Gallen, hat eine Erklärung für die unergiebigsten Sitzungen: Teamorganisation ohne anständige Einführung in das Wesen der Gruppenarbeit. Er hat festgestellt, dass Sitzungen immer häufiger nötig sind, „nicht um zu arbeiten, sondern um mit Schlampereien fertig zu werden“. Wer mehr als ein Drittel der Arbeitszeit für Sitzungen aufwendet, müsste darüber nachdenken, wie deren Zahl zu reduzieren wäre, sagt Malik und behauptet: „Gute Teamarbeit zeigt sich unter anderem darin, dass Sitzungen immer seltener nötig sind.“

Damit geht er den Managern ans Allerheiligste. Die letzte grosse Umfrage zu den Sitzungsgewohnheiten schweizerischer Führungskräfte deckte schon vor sechs Jahren deren innige Liebe zu Meetings auf: Obwohl eine Mehrheit der Befragten die Hälfte ihrer Arbeitszeit an Sitzungen verbrachte, wollten drei Viertel auf keine davon verzichten. Das ist denn doch seltsam; Dieselben Manager hatten nämlich zugegeben, dass ein Drittel der Sitzungen ohne konkrete Ergebnisse zu Ende ging und dass ein Fünftel überflüssig war. Solchen Leerlauf könnte vermieden, wer sich Maliks Rat zu Herzen nimmt: „Stellen Sie sich vor jeder Sitzung die Frage: Was würde passieren, wenn sie gar nicht stattfände?“ Unnötige Sitzungen kann man ausfallen lassen. Die anderen kann man sinnvoll gestalten. Hier sind zehn Regeln, zu denen Sitzungsprofis beigetragen haben:

Regel 1 Keine Sitzung ohne konkrete Ziele

Dass man mit der Einladung die Unterlagen zu den Traktanden verschickt, einen Raum reserviert und für die Infrastruktur besorgt ist, versteht sich von selber: Dass für jede Sitzung Ziele vorgegeben sind, müsste auch klar sein, ist es jedoch nicht. Für diese Ziele gelten zwei Kriterien: Sie müssen konkret – am besten messbar – und an Termine gebunden sein.

Regel 2 Die Teilnehmer schalten auf Empfang

Es ist nicht zu ändern: Eine gute Kinderstube der Teilnehmer ist die beste Voraussetzung für erspriessliche Sitzungen. Zuhören, wenn die andern reden, darauf reagieren, keinem ins Wort fallen, alle persönlichen Angriffe vermeiden – das alles gehört zum Anstand, der idealerweise an der Sitzung nicht in Ausstand tritt.

Regel 3 Nur Leerlauf lässt sich nicht protokollieren

Es gibt eine simple Massnahme, um Plauderstunden von Sitzungen zu unterscheiden: Ist nach fünf Minuten nichts protokolliert, muss der Protokollführer eingreifen. Er meldet sich auch zu Wort, wenn jemand vom Thema abweicht. Zum Schluss der Sitzung hat er kurz und bündig notiert, wer was wann macht und wer das überwacht.



Regel 4 Der Sitzungsleiter ist streng, aber gerecht

Leider kann der Sitzungsleiter die Teilnehmer nicht aussuchen. Sie erscheinen zum Meeting, weil es Ihre Funktion so erfordert. Es gibt aber Leute, die mangels Kinderstube den Verlauf der Sitzungen mit ihrem Verhalten unnötig hemmen (siehe „Sitzungstypen“). Der Leiter darf sich davon nicht beeindrucken lassen. Es ist seine Pflicht und Schuldigkeit, das Interesse aller im Auge zu haben und Abweichler jeder Art zur Vernunft zu rufen – ohne Rücksicht auf deren Stellung in der Firmenhierarchie. Woraus folgt, dass für die Sitzungsleitung nur Mitarbeiter mit starkem Charakter tauglich sind.

Regel 5 Nicht alle Traktanden sind geeignet

Sitzungen werden in Unternehmen häufig als eine Art Naturgesetz wahrgenommen: Sobald offene Fragen vorliegen, setzt man sich um den runden Tisch. Das ist Quatsch. Der Leiter muss nachweisen, dass die Traktanden nicht besser schriftlich und also ohne Diskussion oder in einem Gespräch zu zweit behandelt werden können.

Regel 6 Es gibt keine Sitzungsautomatik

Sitzungen, die jede Woche zu einer bestimmten Zeit mit den gleichen Teilnehmern stattfinden, wirken sich verheerend auf die Produktivität aus. Eine Traktandenliste gibt es nicht, weil tagelang alle nur denkbaren offenen Fragen angehäuft und dann in der Runde diskutiert werden. Die Stammgäste dieser Sitzungen lassen Ihre Arbeit liegen und hören stundenlang Diskussionen zu, die sie nur zum Teil betreffen. Effizienter wäre es, diese Monstersitzung nach Themen aufzuteilen und zu jeder nur jene Mitarbeiter einzuladen, die etwas beizutragen haben.

Regel 7 Jeder zweite Teilnehmer kann gehen

An Sitzungen teilnehmen zu können, besonders wenn sie hochrangig besetzt sind, ist in vielen Unternehmen ein wichtiger Beitrag zum Prestige. Damit sollte man schleunigst aufräumen. Sitzungen sind Arbeit, wenn man sie ernst nimmt, und nicht eine wohlfeile Belohnung. Also geht die Einladung nur an Mitarbeiter, die zu den Traktanden etwas Wesentliches beizutragen haben. Hat jeder Teilnehmer lediglich zu einem oder zwei von vielen Traktanden etwas zu sagen, ist die Sitzung schlecht vorbereitet.

Regel 8 Höchstens zwei Stunden Dauer

Niemand kann viel länger als zwei Stunden konzentriert zuhören und sich engagieren. Danach ufert die Diskussion aus, oder wichtige Themen werden nur noch oberflächlich besprochen, weil alle Teilnehmer genug haben. Wir alle kennen Meetings, zu deren Beginn ausführlich über Nebensächlichkeiten gesprochen wird und in denen die bedeutenden Entscheide aber aus lauter Überdross der Teilnehmer Hals über Kopf gefällt werden. Was oft zur Folge hat, dass sie für die nächste Sitzung noch einmal traktiert werden.

Regel 9 Die effizienteste Sitzung ist eine Stehung

Gemütlichkeit ist der Todfeind effizienter Sitzungen. Bequeme Sessel, ein Tasse Kaffee, womöglich noch Gipfeli oder Konfekt, und alle fühlen sich so wohl, dass sie nie mehr auseinander gehen wollen. Das beste Mittel dagegen: Kurze Meetings an einem Stehtisch.

Regel 10 Lieber eine Sitzung weniger als eine mehr

Die Möglichkeit zu informellen Gesprächen unter Mitarbeitern und dem Kader macht viele Sitzungen überflüssig. Manches, was an diesen Meetings diskutiert wird, könnte beim Kaffeeautomaten erledigt werden. Fortschrittliche Unternehmen schaffen deshalb Treffpunkte in ihren Büroräumen.



SITZUNGSTYPEN

Vulkan

Er schweigt eisern, ärgert sich im Stillen über die Zeitverschwendung und staut seine Wut an. Plötzlich explodiert er, wird ausfällig, ungerecht und macht sich bei allen unmöglich.

Dampfplauderer

Er weiss zu jedem Traktandum etwas zu sagen, vor allem, wenn er eigentlich nichts zu sagen hat. Seine Sprüche hält er für sehr lustig. Von selber hört er nicht auf zu reden.

Miesepeter

Er findet alle Vorschläge untauglich, die Sitzungsleitung miserabel, das Sitzungszimmer eine Zumutung. Konstruktive Voten hat man von ihm aber noch nie gehört.

Vielbeschäftigter

Er kommt zu spät, geht zu früh und telefoniert während der Sitzung. Eigentlich hat er keine Zeit, muss aber unbedingt rasch loswerden, was er an unglaublich Wichtigem zu sagen hat.

Schmünzler

Er weiss alles besser, sagt aber nichts. Einmischung ist ihm zu blöd. Sein Schmünzeln zeigt aber, dass alles viel besser wäre, wenn er selber die Sitzung leiten würde.

Sitzungsmuffel

Die meisten Sitzungen vergisst er, oder er hat Wichtigeres zu tun. Wenn er halt doch teilnehmen muss, bleibt er stumm und taub und gibt damit zu verstehen: Sitzungen sind überflüssig.