

Seite 47ges

GES Wirtschaft

## Dabeisitzen ist alles

***Sitzungen gehören zum Büroalltag. Doch sie verlaufen oft unglücklich. Fast zwei Drittel der Mitarbeitenden sind mit den Ergebnissen unzufrieden.***

Von Judith Wittwer

Sitzungen sind eigentlich eine teure Sache. Diskutiert ein sechsköpfiges Kader zwei Stunden, kostet dies schnell einmal 1000 Franken. Trifft sich eine achtköpfige Geschäftsleitung und arbeitet in fünf Stunden gemeinsam die Traktandenliste durch, können es leicht mehr als 11 000 Franken sein (siehe Beispielrechnung).

Auf wundersame Weise sind Sitzungen von den Sparübungen der Unternehmen aber bisher dennoch verschont geblieben. Nicht wenige Angestellte haben im Gegenteil den Eindruck, heute mehr Meetings denn je zu haben. Oft beginnen die ersten Runden bereits vor acht Uhr morgens und ziehen sich bis weit in den Vormittag. Bis zum Feierabend haben viele Beschäftigte vier oder mehr Sitzungen hinter sich gebracht.

Zurück bleibt nicht selten ein Gefühl von Ausgelaugtheit und Leere zum Teil gar von Frustration. Fast zwei Drittel der Mitarbeitenden seien mit den Sitzungsergebnissen unzufrieden, schreiben Gunther Wolf und Kurt Schaffner in ihrem Buch «Meetings effizient und effektiv gestalten». Und was noch mehr aufhorchen lässt: «70 Prozent aller Massnahmen, die in Besprechungen beschlossen werden, werden nicht umgesetzt.»

### Nonverbale Kommunikation

Was sollen also die vielen Treffen? Lässt sich heute nicht viel schneller und wirkungsvoller per E-Mail kommunizieren und Ideen austauschen oder via spontan einberufener Telefonkonferenz entscheiden? Professor Norbert Thom vom Institut für Organisation und Personal der Universität Bern winkt ab: «Die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht schlägt die technischen Möglichkeiten nach wie vor.» Dabei geht es nicht nur darum, dass Teams im direkten Austausch kreativer und je nach ökonomischer Untersuchung auch produktiver sein können.

Anders als etwa beim Mailverkehr können laut Thom in Sitzungen auch Missverständnisse sofort bemerkt und korrigiert werden. Neben dem Gesagten spielen Körperhaltung, Gesten und Mimik eine wichtige Rolle. «Wir kommunizieren zu 75 Prozent mit der Körpersprache», schreiben Eugen W. Schmid und Stefan Fritz in ihrem eben erschienenen Buch «Meeting for Success». Und Thom sagt: «Auch eine zitternde Stimme verrät eine Haltung. Der Mensch lässt sich nicht durch Medien ersetzen.»

Damit Sitzungen effizienter und für die Teilnehmer nicht zu einer Qual werden, haben die Experten dennoch ein paar Tipps. So soll man etwa ein Meeting nur einberufen, wenn es unbedingt nötig ist. «Hinterfragen Sie immer wieder, ob es die Sitzung überhaupt braucht», sagt Berater Schmid, «und falls ja, wie oft.» Und nehmen daran wirklich nur jene Beschäftigten teil, die etwas zur Sitzungsarbeit beitragen können oder davon profitieren? «Meetings müssen teilnehmerorientiert sein», sagt Betriebspsychologe Wolf. «Je nach Besprechungspunkt darf die Mitarbeiterzahl variieren.» Niemand soll sich langweilen oder das Treffen stören. Bislang denkt laut Wolf die Hälfte der Arbeitnehmer in den Meetings an andere, persönliche Dinge. Private Plaudereien mischen sich mit Sitzungsinhalten.

### Klare Agenda und Führung

Umso wichtiger ist eine klar strukturierte Agenda sowie eine straffe und zielorientierte Gesprächsleitung. «Sitzungen sind gelebte Führung», sagt Buchautor Schmid. «Sie prägen eine Unternehmenskultur nachhaltig und geben direkt Auskunft über die Führungskompetenz der leitenden Person.» Dennoch gehen Management-Trainings selten auf das Thema ein. Viele Chefs sind schlecht auf Sitzungen vorbereitet. Statt ihre Angestellten mit Bildern oder Geschichten für neue Projekte zu begeistern, im Team Informationen auszutauschen, Meinungen zu bilden und Resultate zu erarbeiten, ermüden sie die Teilnehmer mit überlangen, fantasielosen Informationsmonologen. Die Beschlüsse werden – wenn überhaupt – am Ende oft hastig unter Zeitdruck gefasst.

Ein gutes Zeitmanagement ist laut den Experten entscheidend für den Erfolg. Manche raten gar zu einem Timer, damit man sich leichter an die Zeiten halten kann. Betriebspsychologe Wolf hat einen weiteren Tipp: «Wir meeten im Stehen», verrät er. «Das macht die Sitzungen kurz und knackig.» Keiner kann sich mehr im Stuhl genüsslich zurücklehnen und ausschweifend erzählen, ohne dass die anderen ungeduldig von einem Bein aufs andere zu trippeln beginnen. Kein Gesicht signalisiert mehr entspanntes Fernsehgucken. Im Stehen fallen die Beschlüsse schneller, ist Wolf überzeugt. Und das senkt auch die Sitzungskosten.

Eugen W. Schmid, Stefan Fritz: Meeting for Success. 287 Seiten, Verlag executive-coach.ch 2010.

Viele Meetings sind ein teurer Leerlauf die Hälfte der Teilnehmer ist in Gedanken ganz anderswo. Foto: Helder Almeida (Thinkstock)