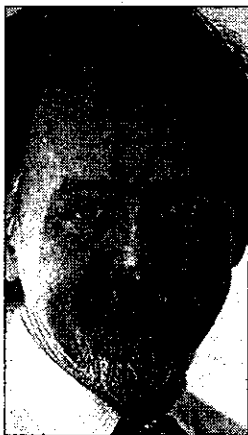


### Sitzungen lassen sich effektiv gestalten

Täglich finden in Unternehmen Besprechungen statt. Die meisten Teilnehmer hassen solche „Sitzungen“, denn sie haben das Gefühl, die Zeit besser nutzen zu können, wenn die Besprechung effektiver organisiert wäre. Rainer Nocht macht Vorschläge dazu.



#### Wieso wird so viel Zeit in Besprechungen vertrödel?

Die Systematik fehlt. Man kommt vom Hölzchen aufs Stöckchen, man wärmt alte Beispiele auf; man wiederholt Bekanntes und packt nur einen Goldrahmen drum herum.

Rainer Nocht, Inhaber des „StrategieForums“ und Berater in Hannover.

#### Was meinen Sie mit Systematik?

Man könnte auch zielorientierte Besprechungskultur sagen. Im Grunde gibt es einfache Regeln, die man einhalten müsste. Eine lautet: „Nenne das Ziel der Besprechung.“ Wie oft passiert nicht einmal das. Schauen Sie sich Einladungen an. Ort und Starttermin werden genannten, wenn es hoch kommt das Thema. Ein Endpunkt der Besprechung fehlt. Aber ein offenes Ende macht es unmöglich, Anschlusstermine zu vereinbaren. Und dann klagen die Manager über 13- bis 14-Stunden-Tage. Aber wohin soll die Besprechung führen? Eine andere Regel könnte lauten: „Halte Arbeitsstrukturen ein.“ Oft passiert es, dass in Besprechungen bereits Umsetzungsvorschläge benannt werden, bevor Ideen überhaupt entwickelt worden sind oder man eine Entscheidung oder ein Ergebnis hat.

#### Aber wenn das Ziel nicht bekannt ist?

Dann braucht man keine Besprechung. Ziele sind bekannt. Dies soll erreicht werden, jenes muss sich ändern. Meistens geht es um die Lösung, die fehlt. Und die sollen während der Besprechung entwickelt werden.

#### Aber Treffen können doch auch dazu dienen, ganz andere Dinge zu klären?

Sie sprechen jetzt von „Treffen“. Ich

denke nicht an das nette, kommunikative Beisammensein. Ich denke an zielorientiertes Arbeiten. Wer etwas anderes will, darf sich nicht darüber beklagen, dass Besprechungen so uneffektiv sind. Wenn Arbeitstreffen zum Beisammensein ausarten, hat man vielleicht auch nicht die richtigen Leute beisammen, nämlich Entscheider, oder Fachleute.

#### Wie wird solch eine Besprechung richtig vorbereitet?

Es muss jemanden geben, der steuert. Das lässt sich auch mit Fragen erreichen: Wer fragt, der führt. Meistens wird zu wenig gefragt, weil man sich keine Blößen geben will. Stattdessen werden Behauptungen vorgetragen, werden alte Grabenkämpfe ausgefochten – nur um nicht systematisch zu sein.

#### Nutzt es, auf den Tisch zu hauen?

Vielleicht für ein paar Minuten. Dann schleicht sich jedoch sicher die alte Disziplinlosigkeit wieder ein. Derjenige, der steuert, sollte deshalb eine offene Atmosphäre schaffen, offene, zielführende Fragen stellen, legitimiert sein, bei Abschweifungen wieder zurückzusteuern. Schließlich müssen Vielredner gestoppt, Selbstdarsteller zum Zuhören gebracht werden. Dazu gehört auch die Visualisierung. Wer aufsteht und etwas zeigt, anzeichnet oder als Zwischenergebnis notiert, der führt. Eine Alternative wäre, das Protokoll auf Ergebnisse hin anzufertigen. Immer noch werden Verlaufsprotokolle geschrieben, oder gar keine. Dann weiss nachher niemand so genau, was überhaupt besprochen worden ist. Oder nur Interpretationen schwirren durch die Bürogänge.

#### Disziplin dient nicht der Kreativität, die fürs Lösungsfinden gebraucht wird.

Das Gegenteil ist wohl richtig. Disziplin schafft gerade den Raum für Kreativität. Denn was Einfälle behindert sind doch Störungen, die die Sache nicht fördern. Dazu zählen auch klingende Handys oder Sekretärinnen, die hereinkommen. Ich habe vor Monaten mit einer Gruppe trainiert, die die Besprechungsuhr mit den Stundensätzen der Mitglieder gefüttert hat. Nach einer Stunde wussten sie genau, wie viel sie bei welchem Ergebnis ausgegeben hatte.

Mit Rainer Nocht sprach  
Ralf-Günther Münchow