

# Bewegte Sitzungen



(Fotos: Klaus Fußenegger)

Sitzungen sind ein wichtiges Instrument der täglichen Arbeit in jedem Unternehmen

Stellen Sie sich vor, von heute auf morgen könnten wir sämtliche Sitzungen und Besprechungen aus unserem Arbeitskalender streichen...

Wie viel Zeit würde uns dadurch für andere Tätigkeiten zur Verfügung stehen? Welche Themen könnten wir angehen, die schon lange warten? Was wäre, wenn Nerven geschont, Doppelspurigkeiten vermieden und die Geduld nicht mehr mit ausschweifenden und wiederholenden Ausführungen strapaziert würde? Wenn das Koordinieren von Sitzungsteilnehmern plötzlich zur Vergangenheit gehört – und so auch das mühsame Suchen nach dem grünen Balken im Lotus Notes Kalender... kein Ausweichen auf belastende

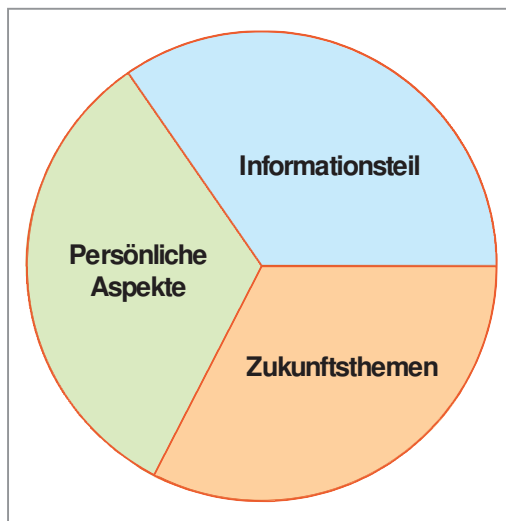
Randzeiten und die Sitzungszimmer sind tatsächlich verfügbar.

Auch wenn diese Gedanken nicht ganz realistisch sind, so streifen sie doch einige Bereiche mit Verbesserungspotential. Nicht umsonst gelten Sitzungen als eine Art „Schau-fenster der Unternehmenskultur“. Der eigene Sitzungsalltag sollte deshalb von Zeit zu Zeit kritisch beleuchtet werden.

Wir sind uns alle bewusst: Sitzungen sind überaus wichtig und bilden den Rahmen, damit das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter ergänzt und zusammengeführt werden können. In unserer komplexen und spezialisierten Arbeitswelt werden größere Projekte und Vorhaben erst dadurch mög-

lich. Wie in einem großen Netzwerk bilden Sitzungen die Knotenpunkte, bei denen Informationen zusammenfließen. Arbeitsabläufe werden koordiniert und durch die Arbeit über den eigenen Bereich hinaus werden manchmal auch ganz neue Lösungen gefunden.

Neben der sachlichen Notwendigkeit vergessen wir gerne, dass Besprechungen auch eine wichtige soziale Funktion haben. Bei allen Vorzügen der „Online“- Möglichkeiten im modernen Arbeitsumfeld nehmen die persönlichen Kontakte und nötigen Dialoge stetig ab, sofern diese nicht bewusst gepflegt werden. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass oft gerade Sitzungen den Boden für den so wichtigen zwi-



Je nach Art der Sitzung sollten diese Aspekte gewichtet werden (siehe Graphik)

schenmenschlichen Austausch bilden. Dies ist zwar nicht der vordergründige Zweck von Sitzungen – eine professionelle und erfolgsversprechende Sitzungskultur berücksichtigt aber gerade auch diese Aspekte.

Bei Blum versuchen wir die Abstimmungen auf Plattformen, in Arbeitsgruppen und Projektteams seit vielen Jahren aktiv zu fördern. Die wenigen „Regeln“ sind meistens bekannt – und doch sollten sie im Hinblick auf Aktualität, Verantwortungen und Verbindlichkeiten immer wieder überprüft werden.

### Sitzungen brauchen Strukturen

Gut organisierte Sitzungen schaffen Raum für das Schwerpunktthema des Meetings. Allen Teilnehmern sollte vor einer Sitzung klar sein, welche Art von Sitzung sie erwartet. Eine reine Informationssitzung unterscheidet sich stark von einer Besprechung, bei der Grundsatzdiskussionen über Zukunftsthemen anstehen. Liegen die Themen

eher im persönlichen Bereich oder in der Zusammenarbeit als solches, verläuft die Besprechung noch einmal völlig anders.

Meistens durchmischen sich die verschiedenen Aspekte. Dies macht die Sitzung schwer planbar. Es liegt in der menschlichen Natur, dass wir uns bei unangenehmen Themen gerne auf das Bekannte und damit Unkritische konzentrieren. Das Abtauchen in Details ist eine häufige Folge davon.

Es liegt viel Verbesserungspotential in einer guten Vorbereitung und vor allem in der Konzentration auf ergänzende Informationen während der Sitzung. Das schafft mehr Raum für die wesentlichen Themen.

Eine kleine Umstellung des Sitzungsablaufes kann hier sehr behilflich sein. Wenn die „persönlichen Anliegen“ in einem Zeitfenster am Anfang der Sitzung behandelt werden, zeigt die Erfahrung zwei überraschende Dinge:

Die Teilnehmenden sind von Anfang an aktiv und sehr aufmerksam bei der Sache. Fragen wie „Welche Punkte sind mir bei diesem Projekt wichtig?“ oder „Welche Punkte ärgern mich oder behindern mich und meine Arbeitsfortschritte?“ greifen die Erwartungen der Sitzungsteilnehmer aktiv auf und lassen vor allem schnell erkennen, wo angesetzt werden sollte.

Darüber hinaus verläuft der Rest der Sitzung wesentlich effizienter und der Elan hält an. Es zeigt sich, dass die gesamte Sitzungszeit eher kürzer wird.

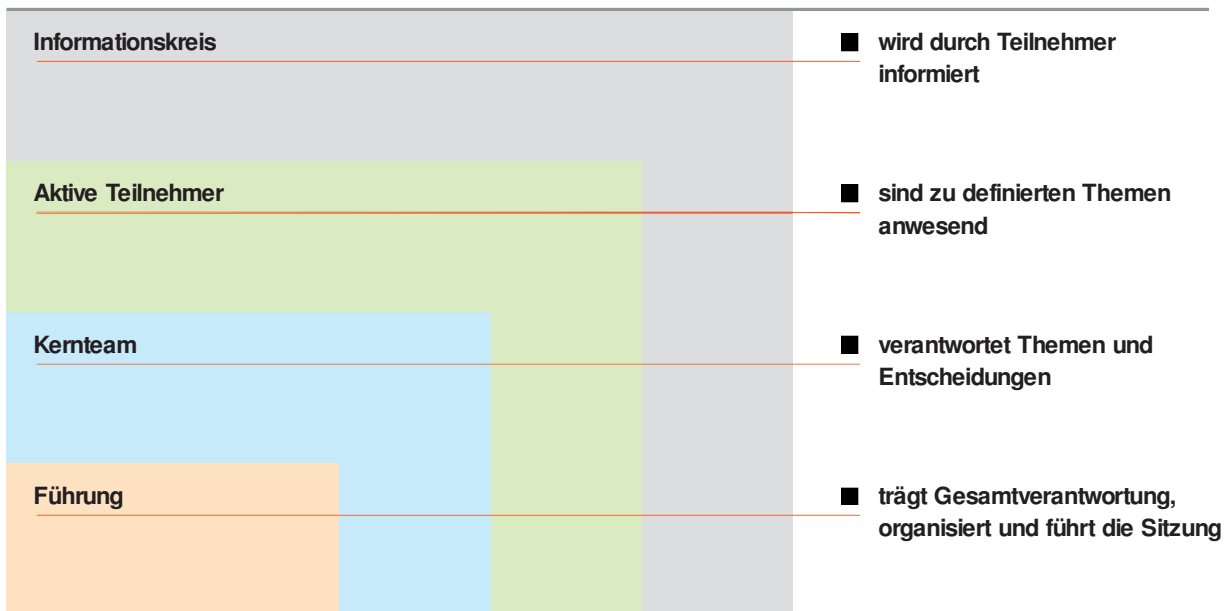
### Rollen und Aufgaben der Sitzungsteilnehmer

Genau genommen dürfte niemand an einer Sitzung teilnehmen, wenn ihm nicht klar ist, welchen Beitrag er leisten soll und welches die Erwartungen an die eigene Rolle sind. Das ist gleichzeitig ein Appell an die Verantwortung jedes Teilnehmers, für diese Klarheit zu sorgen. Nach dem Motto Die richtigen Leute zum richtigen Thema nehmen jene an einer Sitzung teil, die auch den inhaltlichen und persönlichen Beitrag leisten können. Das hat bei uns wenig mit Status und Hierarchie zu tun. Das Motto: „Eine Teilnahme kann nicht schaden“, ist sicher nicht die richtige Einstellung.

Entgegen der üblichen Auffassung und Praxis kann die Verantwortung für verschiedene Aufgaben während der Sitzung durchaus auf einige Teilnehmer verteilt werden. Derjenige, der eine Sitzung einberuft, sollte die Priorität der Themen festlegen. Aufgaben, die auch gut von anderen Teilnehmern übernommen werden können, sind zum Beispiel: Das Einhalten der geplanten Zeiteinheiten oder das Festhalten der Entscheidungen, welche getroffen, in Arbeit oder noch offen sind.

Bei strategisch wichtigen Zukunftsthemen kann auch angedacht werden, ob nicht bewusst jemand die Rolle des „Querdenkers“ übernehmen sollte. Dadurch findet häufig eine Art Qualitätssicherung im Ideenfindungsprozess statt. Fragen für diese Rolle könnten sein: „Wo machen wir uns etwas vor?“ oder „Was fällt hier unter den Tisch?“

Und zu guter Letzt: Keine Sitzung sollte ohne eine klare Informationsvereinbarung enden: Wer wird durch wen über welche Inhalte informiert?



Eine gezielte Sitzungsorganisation berücksichtigt unterschiedliche Aufgaben und Rollen

**Fazit**

Die gezielte Teilnahme an Sitzungen ist sehr wichtig, denn ein erfolgreiches Unternehmen lebt stark vom Dialog seiner Mitarbeiter. Von Zeit zu Zeit müssen aber Fragen wie „Welche Sitzungen brauchen

wir?“ oder „Welche Rolle spiele ich in dieser Sitzung?“ überdacht werden, damit weiterhin die richtigen Leute zum richtigen Thema an Besprechungen teilnehmen.

Das Ziel ist eine dynamische und zielführende Sitzungskultur - ganz

nach dem Grundsatz: „Weniger sitzen und mehr bewegen...“. Am besten beginnen wir damit, diese Tipps einmal auszuprobieren.



Die richtigen Mitarbeiter zum richtigen Thema in die Sitzung einladen