

Endlose Sitzungen, nicht schon wieder!



von Dipl. Psych. Ferah Aksoy-Burkert

Wer kennt sie nicht: endlose Marathon-Sitzungen, in denen viel geredet wird und die Teilnehmer anschließend frustriert an den Schreibtisch zurückkehren und sich die Frage stellen, was denn diese Sitzung mal wieder gebracht hat.

Alleine in den USA finden nach Schätzungen jeden Tag elf Millionen Meetings statt. Laut Studien verbringen Manager des Top Management 23 Stunden pro Woche mit der Vorbereitung, Teilnahme und Nachbereitung von Sitzungen, Führungskräfte des mittleren Management wenden immerhin elf Stunden in der Woche für diese Aufgaben auf. Wohingegen Geschäftsführer kleinerer Unternehmen gerade mal zehn Prozent ihrer Zeit mit Sitzungen verbringen. Viele Mitarbeiter beklagen, dass sie aufgrund der Zeit, die sie in Sitzungen verbringen, ihre eigentliche Arbeit nicht fertigstellen können und oft Überstunden machen müssen.

Im Vordergrund jedes Unternehmens steht der Erfolg. Doch worin liegt der Schlüssel zum Erfolg? Neben zahlreichen Faktoren spielt auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Sitzungen eine große Rolle. Gerade die Zufriedenheit mit Sitzungen hat laut Untersuchungen einen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Unternehmen. Deshalb macht es Sinn das Thema sich näher unter der Lupe anschauen.

Laut Untersuchungen wird immer deutlicher, dass die Art und Weise wie Sitzungen in Unternehmen abgehalten werden, als unproduktiv und als Kostenfaktor für das Unternehmen bewertet wird. Viele amerikanische Unternehmen sehen 50 Prozent der Sitzungen als Zeitverschwendung an, die das menschliche Potential vergeuden. Eine Studie von Allen et al. kam zu dem Ergebnis, dass sich 30 Prozent der Teilnehmer umso schlechter fühlen, je mehr Meetings sie besuchen müssen. Dass dies ein großer Indikator für Stress im Arbeitsalltag ist, muss wohl nicht mehr erwähnt werden. Sind die Mitarbeiter mit der Sitzungskultur in ihrem Unternehmen zufrieden, führt dies auch zu einer größeren Job-Zufriedenheit.

Soll dies nun ein Plädoyer sein, Sitzungen abzuschaffen, oder gar Synergien von Teams zu negieren? Nein keinesfalls, aber sicherlich ein Aufruf, die Sitzungskultur in Unternehmen zu analysieren, in Frage zu stellen und neue Methoden zu implementieren.

Sitzungen verfolgen viele Zwecke: Informationsteilung, Training, Brainstorming, Problemlösen, Entscheidungen treffen, Kontakte knüpfen – um nur ein paar Ziele zu nennen. Das Problem liegt auch nicht darin, dass Sitzungen generell nicht sinnvoll sind, sondern in der Art und Weise wie sie gehalten werden, stellen Sie ein großer Zeit- und Kostenfaktor dar und führen zu Missstimmungen. Was müssen Führungskräfte und Abteilungsleiter also tun, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu gewinnen und somit erfolgreiche Sitzungen anzuleiten?

Eine gute Vorbereitung ist schon die halbe Miete

Die Beherrschung einiger wichtiger Strategien wäre bereits ein Ansatzpunkt. Je ambitionierter und komplizierter die Ziele einer Sitzung sind, desto wichtiger ist eine gute Struktur. Dazu gehört beispielweise auch das Erstellen einer Tagesordnung mit den vorgesehenen Themen und Zuständigkeiten, die bereits einige Stunden bis Tage vor der Sitzung verteilt wird. Malik (2000) geht davon aus, dass die eigentliche Arbeit nicht in der Sitzung geleistet wird, sondern davor und danach. Bislang wird bei Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen der Vorbereitung der Meetings die Bedeutung beigemessen, die es verdient. Viele andere Meetings (wie z.B. Sitzungen auf mittlerer Führungsebene, Arbeitskreise, Teamsitzungen oder Ad-hoc Gespräche mit dem Vorgesetzten) sind eher unvorbereitet und teilweise unstrukturiert geführt. Oft sind dem Vorgesetzten, der zugleich der Sitzungsleiter ist, die Ziele nicht klar. Wie Laozi sagt: „nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg“. Wer sie nicht kennt, verzettelt sich in Sitzungen.

Viele stellen sich auch die Frage, muss ich eigentlich hier sitzen? Wenn ja sicherlich auch nicht die ganze Zeit. Auch die Auswahl des Teilnehmendenkreises für eine Sitzung ist eine wichtige Prämisse für eine erfolgreiche Sitzung. Für viele nicht vorstellbar, aber trotzdem empfehlenswert ist die Einladung von Teilnehmenden zu bestimmten Zeitblöcken. Dies verschafft dem Einzelnen zeitliche Puffer, so dass sie in der Zeit andere Arbeiten erledigen können. Irritation auf Seiten der Nichteingeladenen wäre sicherlich erst mal ein unangenehmer Nebeneffekt zu Beginn dieser Veränderung.

Rahmenbedingungen des Meetings haben Einfluss auf Zufriedenheit

Faktoren, wie Pünktlichkeit, Raumgröße, Temperatur, Beleuchtung, bereitgestellte Getränke und Snacks tragen genauso entschei-

dend zur Zufriedenheit der Mitarbeiter bei, wie die Gesprächsführungskompetenzen der Sitzungsleitung. Insbesondere der Umgang mit schwierigen Teilnehmendentypen (Vielredner, Personen, die nicht auf den Punkt kommen, usw.), die den Sitzungsprozess oft blockieren, und bei anderen Teilnehmenden für Unmut sorgen, stellt der Umgang damit eine wichtige Kompetenz des Sitzungsleiters dar.

Der Leiter fungiert als Linse für das Unternehmen

Der Leiter einer Sitzung muss sich immer im Klaren darüber sein, dass er mit seinen Worten und Taten wie eine „Linse“ fungiert und das Unternehmen repräsentiert: Das Verhalten, mit dem ein Teamleiter eine Sitzung anführt, trägt dazu bei, wie die Teilnehmer das gesamte Unternehmen sehen und wahrnehmen. Von daher ist es sicherlich eine gute Investition Sitzungsleiter professionell zu schulen, so dass sie die Rolle als Sitzungsleiter voll und ganz gerecht werden. In manchen Fällen und Themen ist es sicherlich von Vorteil einen neutralen externen Moderator hinzuzuziehen, der nicht in dem Dilemma steckt bestimmte Eigeninteressen oder Interessen des Unternehmens in den Entscheidungsprozess des Teams einfließen zu lassen.

Das richtige Maß finden

Das richtige Maß zu finden zwischen ausreichend die Belegschaft zu Wort kommen zu lassen, und nicht zu viel Sitzungen durchzuführen, dass noch Zeit bleibt zum Umsetzen der Sitzungsbeschlüsse, ist die Herausforderung.

Ferah Aksoy-Burkert ist Diplom-Psychologin mit den Arbeitsschwerpunkten Arbeits- und Organisationspsychologie. Ihre Spezialgebiete sind Stress und Belastung am Arbeitsplatz, Arbeitszufriedenheit und Unternehmenserfolg.

Durch viele Rückmeldungen von Trainings und Coachings mit Führungskräften hat sich der Einfluss der Sitzungskultur auf die Arbeitszufriedenheit und den Unternehmenserfolg bestätigt.

Ferah Aksoy-Burkert schreibt zur Zeit ihre Dissertation über die Steigerung der Effektivität und Effizienz von Sitzungen.

Kontakt:



Aksoy-Burkert & Partner
kommunikation. training.
coaching

Rickertstraße 17
66386 St. Ingbert



www.aksoy-burkert.de
info@aksoy-burkert.de