

KOMMUNIKATION: SITZUNGSPRAXIS UND FALSCHES SOWIE RICHTIGE REGELN

Falsch:

Zu viele Sitzungen

Richtig:

Überlegen Sie, ob die Sitzung tatsächlich erforderlich ist und welche Resultate Sie erwarten.

Falsch:

Gar keine oder mangelnde Vorbereitung

Richtig:

Besprechungen sind eine gute Gelegenheit, Führungsqualitäten unter Beweis zu stellen - aber auch, um sich zu blamieren. Bereiten Sie Ihre Sitzungen deshalb gründlich vor, und planen Sie genügend Zeit für Ihre Agenda ein. Überlegen Sie sich Regieanweisungen zu den einzelnen Tagesordnungspunkten, und halten Sie die erforderlichen Unterlagen für jedes Thema wohlgeordnet bereit.

Falsch:

Unvollständige oder zu lange Tagesordnungen; Themen die nicht zusammengehören - etwa Entscheidungen, die das operative Tagesgeschäft betreffen, und Themen von eher strategischer Natur.

Richtig:

Lassen Sie sich von den Teilnehmern im Vorfeld Vorschläge zur Tagesordnung machen - mit Begründung. Nehmen Sie nur Punkte auf, die sinnvoll zusammenpassen. Halten Sie unterschiedliche Themen auseinander. Ordnen Sie die Tagesordnungspunkte nach Wichtigkeit.

Falsch:

Zu viele Teilnehmer.

Richtig:

Denken Sie darüber nach, für wen die Themen der Sitzung tatsächlich von Belang sind und wer die Diskussion vorantreiben kann - sonst droht unnötiger Zeitverlust.

Falsch:

Keine effiziente Zeitplanung; Anfangs- und Endzeiten, die lediglich als Orientierungspunkte dienen. Ebenfalls riskant: Tagesordnungspunkte ohne Zeitlimits.

Richtig:

Beginnen Sie die Sitzung pünktlich - und zwar auch, wenn noch nicht alle Teilnehmer da sind. Stellen Sie entschuldigt und unentschuldigt Abwesende fest, prüfen Sie die Beschlußfähigkeit. Achten Sie auf den Zeitplan Ihrer Tagesordnung. Sehen Sie demonstrativ auf die Uhr, um zu signalisieren, daß Sie die Zeit

im Auge haben. Beenden Sie die Sitzung möglichst pünktlich.

Falsch:

Keine Pausen

Richtig:

Planen Sie für Sitzungen über eine Stunde immer auch Pausen mit ein. Legen Sie die Dauer der Unterbrechung vorher fest.

Falsch:

Sitzungen, die eher soziale Veranstaltungen als Arbeitstreffen sind und bei denen es nicht mehr darum geht, Sachprobleme zu lösen.

Richtig:

Leiten Sie die Sitzung straff und mit Disziplin. Machen Sie die Ziele der Besprechung klar. Unterbrechen Sie, wenn die Diskussion vom Thema wegführt. Eine wirksame Sitzung ist eine harte Arbeit, kein Profilierungsforum oder ein gesellschaftlicher Anlaß.

Falsch:

Übertriebenes Harmoniestreben

Richtig:

Konsens ist wichtig - bloßes Harmoniestreben aber bringt Sie nicht weiter. Einen tragfähigen Konsens erreichen Sie nur durch offen ausgetragenen Dissens.

Falsch:

Sitzungen ohne Folgen; Besprechungen, deren Beschlüsse nicht umgesetzt werden

Richtig:

Formulieren Sie die vereinbarten Lösungsmaßnahmen und legen Sie die Ziele direkt auf der Sitzung fest. Fassen Sie den Stand der Diskussion zusammen, um Zwischenergebnisse sichtbar zu machen. Verpflichten Sie, wann immer möglich, sofort einen persönlichen Verantwortlichen und vereinbaren Sie einen Zeittermin.

Falsch:

Unzureichende oder unvollständige Protokolle

Richtig:

Schaffen Sie Verbindlichkeit; am besten funktioniert das über Protokolle. Alle Sitzungen benötigen Aufzeichnungen, in denen Beschlüsse, Maßnahmen, Verantwortliche und Termine festgehalten werden. Besonders wichtige Angelegenheiten sollten noch während der Diskussion sofort und ausdrücklich ins Protokoll aufgenommen werden.