

# Jammerorgien vermeiden

## Wie wird eine Sitzung erfolgreich?

**| SIMONE KAUFFELD | Obgleich im Berufsleben viel Zeit in Sitzungen investiert wird, stellt sich ein erkennbarer Nutzen häufig nicht ein. Zu oft empfinden die Beteiligten die Zusammenkünfte als unproduktiv und als Zeitverschwendung. Wo liegen die Gründe?**

Sitzungen sind heute ein fester Bestandteil des Arbeitslebens. Soziologen sprechen daher mittlerweile von der „meetingization of society“. Meetings werden genutzt, um Kontakte zu knüpfen, Informationen auszutauschen, Probleme zu diskutieren, diese gemeinsam zu lösen sowie wichtige Entscheidungen zu treffen. Meetings sind in Deutschland das am häufigste genutzte Kommunikationsmittel in Unternehmen. Sitzungen sind in allen Organisationsformen, den verschiedensten Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchieebenen zu finden. Letztendlich stellen sie eine zentrale Situation des sozialen Austauschs in Organisa-

tionen dar. Die Anzahl der Sitzungen nimmt dabei mit der Größe des Unternehmens zu. Manager in größeren Unternehmen verbringen annähernd 75 Prozent ihrer Arbeitszeit mit dem Besuch, der Leitung und der Vorbereitung von Sitzungen. Umso erschreckender ist, dass knapp die Hälfte der Sitzungen als unproduktiv und in ihrer Qualität als unzureichend bewertet wird. Fast alle Sitzungen werden von den Teilnehmern als optimierungswürdig eingeschätzt. Die Gründe sind vielfältig und reichen von einer unklaren Zielsetzung über einen unstrukturierten Ablauf bis hin zu fehlenden Entscheidungen. Sitzungen werden als Zeitverschwendung oder als

reine Pflichtveranstaltung angesehen, wenn der subjektiv eingeschätzte Nutzen auf der Strecke bleibt. Sie werden mit „täglichen Ärgernissen“ und „Unterbrechungen“ umschrieben und können bisweilen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Mitarbeiter einhergehen. Die Interaktion zwischen den Beteiligten in Sitzungen, die oft über Unternehmensbereiche und Hierarchiestufen hinweg ähnliche Muster aufzeigt, ist entscheidend für den Erfolg in der Organisation. Dies wirft die Frage auf, was tatsächlich in Sitzungen passiert.

Dazu hat sich der Einsatz der Videoanalyse bewährt. Die zentrale Teamsituation wird auf Video aufgenommen und anschließend analysiert. Jede Äußerung jedes Teilnehmers wird einzeln erfasst und hinsichtlich seiner Funktionalität für den Diskussionsverlauf bewertet. Über 400 Sitzungen wurden bislang ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, was verbessert werden kann und welches die zentralen Interaktionsmuster sind.

### Unterstützung

In Sitzungen sind zahlreiche unterstützende Äußerungen zu finden, die sich auf das sozio-emotionale Miteinander der Teammitglieder beziehen. Dies können u.a. ermunternde Ansprachen zur Einbeziehung stillerer Teilnehmer sein, Zustimmung zu vorher Gesagtem oder aktives Zuhören. Untersuchungen im Labor zeigen, dass unterstützende Äußerungen vor allem in Teams auftreten, die keine gemeinsame Vergangenheit haben. Wenn Teilnehmer zum ersten Mal aufeinander treffen und gemeinsam eine Simulationsaufgabe lösen, helfen unterstützende Aussagen gemeinsames Vertrauen in der Gruppe aufzubauen. Im organisationalen Alltag oder auch in Gremien oder Projektteams an Hochschulen teilen die Gruppenmitglieder hingegen eine gemeinsame Geschichte.

Sie kennen einander und haben zuvor zusammen gearbeitet. Die Gruppenmitglieder wissen um die individuellen Besonderheiten ihrer Kollegen und können einschätzen, wer einem zustimmen muss, bei wem dies egal ist oder bei wem verbale Zustimmungen nur leere Worthülsen sind. Entscheidend für den Erfolg einer Sitzung ist, welcher Aussage zugestimmt wird. Die Zustimmung von Lösungen ist förderlich. Häufiger beziehen sich zustimmende Aussagen jedoch auf Jammeräußerungen. Der negative Ist-Zustand wird betont und anschließend bejaht. Daraus können sich negative Zirkel entwickeln: ein Teilnehmer jammert, der nächste stimmt zu und dies führt zu weiterem Jammern. Es entsteht ein negativer Strudel an dysfunktionalen Äußerungen. Dies kann gestoppt werden, indem strukturierende Aussagen (Verweis auf die Ziele der Sitzung, Fragen zum weiteren Vorgehen und prägnante Zusammenfassungen) auf das eigentliche Thema zurückführen. Besteht das Problem des Jammerns im Team dauerhaft, ist es sinnvoll zu Beginn einer Sitzung eine kurze „Klagemauer“ einzuberufen. Dies gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, sich alles Negative von der Seele zu reden. Danach sollte der Fokus auf die Lösungen gerichtet werden.

### Humor und Lob

Humor und Späße können eine willkommene Auflockerung sein und zur Erheiterung aller beitragen. Entscheidend ist hierbei, dass dies nicht auf Kosten einzelner geht. Ähnliches gilt für das Aussprechen von Lob, welches eine neutrale Wirkung hat. Spricht der Vorgesetzte einem bestimmten Mitarbeiter während der Sitzung ein Lob aus, impliziert dies möglicherweise parallel eine Abwertung für die anderen Teilnehmer. Die Aussprache von Lob sollte deshalb mit Bedacht erfolgen.

### AUTORIN

Prof. Dr. **Simone Kauffeld** hat den Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie am Institut für Psychologie der TU Braunschweig inne. Seit 1996 hat sie mit ihren Teams in zahlreichen Studien die Besprechungskultur in Organisationen analysiert und Interventions- und Optimierungsmöglichkeiten entwickelt.





Foto: mauritius-images

### Das richtige Team

Generell sollten nur Personen zu Sitzungen eingeladen werden, für die diese tatsächlich relevant ist. Zusätzlich ist bei der Zusammenstellung auf eine ausgewogene Altersstruktur zu achten. Ergebnisse zeigen, dass ältere Mitarbeiter und im Durchschnitt ältere Teams eher dazu neigen, in Sitzungen zu jammern, kein Interesse an Veränderung zu zeigen und Verantwortung auf Hierarchien und entsprechende Zuständigkeiten abzuschieben. In altersgemischten Teams finden sich diese Effekte signifikant seltener. Folglich sollten sowohl jüngere als auch ältere Mitarbeiter an Sitzungen teilnehmen.

### Teamcoaching mittels Videofeedback

Zur nachhaltigen Verbesserung von Sitzungen sind zudem Teamcoaching-Maßnahmen sinnvoll, um über die Zusammenarbeit im Team zu reflektieren und Verbesserungen anzustoßen. Wichtig ist hierbei die Erfassung des Ist-Zustandes der Teamzusammenarbeit, z. B. durch eine Videoaufzeichnung der gemeinsamen Sitzung, mit einer anschließenden Auswertung sowie Aufbereitung der Ergebnisse. Die Rückspiegelung der Ergebnisse im Team stellt eine Grundlage dar, um ins Gespräch zu kommen und das Verhalten in der Sitzung objektiv zu betrachten. Aus den so gewonnenen Ergebnissen lassen sich arbeitsintegrierte Maßnahmen ableiten, die den Besprechungserfolg nachweislich steigern. Es werden passgenaue und teamspezifische Maßnahmen entwickelt.

### Negative Äußerungen

Unkollegiale Äußerungen in Sitzungen lähmen die Innovationskraft der Gruppen. Diese unkollegiale Interaktion kann sich dabei in offensichtlichen Angriffen und Abwertungen der Gesprächsteilnehmer, aber auch in feinen Nuancen und kleinen Spitzen zeigen. In jedem Fall wird die Stimmung der Teammitglieder negativ beeinflusst und ein Gefühl der Betroffenheit kann bei allen Teammitgliedern auftreten.

Seinen Teammitgliedern ins Wort zu fallen oder Seitengespräche mit seinem Sitznachbarn zu beginnen, mag ebenfalls als ein Zeichen mangelnden Respekts gewertet werden. Tatsächlich zeigen diese Kategorien jedoch keine negativen Korrelationen mit dem Erfolg der Sitzung. Wie bei zustimmenden Äußerungen, ist hier abermals die situationelle Einbettung zu beachten. Eine Unterbrechung kann auch erfolgen, um im Eifer des Gefechts eine tolle Lösung zu präsentieren. Das Aufkommen von Seitengesprächen kann ein Hinweis darauf sein, dass ein Teilnehmer das Bedürfnis hat, einem kurzen produktiven Austausch in Kleingruppen nachzugehen.

### Strukturierung

Die Strukturierung einer Sitzung liegt meist in der Verantwortung eines Moderators. Nach dem Motto „Ordnung ist das halbe Leben“ ist es seine Aufgabe, die Zeit im Auge zu behalten, Ziele zu benennen und Vorschläge zum weiteren Vorgehen zu machen. Weiterhin fasst er die Beiträge von Teilnehmern zusammen, konkretisiert diese und führt ggf. auf das Thema zurück. Eine klare Struktur ist jedoch kein Garant für eine erfolgreiche Sitzung. Im Extremfall kann übermäßige Strukturierung dazu führen, dass die Diskussion unnötig formalisiert wird und kein Raum für das Äußern von kreativen Ideen entsteht. Läuft die Diskussion jedoch aus dem Ruder, indem einige Teilnehmer einen zu hohen Redeanteil für sich beanspruchen und sich in langen Monologen oder unnötigen Beispielen verstricken, ist es wichtig, dass die Sitzung wieder auf das eigentliche Thema zurückgeführt wird. Hier spielt auch die Visualisierung der Ergebnisse eine entscheidende Rolle. Teammitgliedern fällt es leichter der Sitzung zu folgen, wenn Ergebnisse für alle sichtbar, z.B. am Flipchart, notiert werden. Eine andere Möglichkeit besteht darin, die Ergebnisse di-

rekt in einem Textverarbeitungsprogramm am Laptop zu sammeln und per Beamer an die Wand zu projizieren.

### Runder Abschluss

Sitzungen werden durch die konstruktive Mitwirkung der Teilnehmer vorangetrieben. Das Äußern an Interesse für Veränderungen, die Übernahme von Eigenverantwortung und vor allem die Vereinbarung von konkreten Maßnahmen sind entscheidend für eine erfolgreiche Sitzung. In der Realität finden sich zum Ende der Sitzung hingegen nur zwei bis drei Äußerungen zur Maßnahmenplanung. Bei insgesamt ca. 800 bis 1 200 Äußerungen pro Stunde Diskussion ist dies extrem wenig und zeigt deutliches Verbesserungspotenzial. Die Teilnehmer sollten beim Verlassen der Sitzung genau wissen, was sie bis wann zu erledigen haben.

### LITERATURTIPPS

Kauffeld, S. (2012). Jammerspiralen in Organisationen. *Organisationsentwicklung*, 3, 81-86.

Kauffeld, S. & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43, 130-158. doi: 10.1177/1046496411429599