

# Nervenaufreibend?

## Wie Sitzungen erfolgreich werden können

**| FRIEDERIKE INVERNIZZI | Sitzungen sind ein wichtiger Bestandteil des Arbeitslebens, vielfach verlaufen sie jedoch nicht zur allseitigen Zufriedenheit. Zu häufig wird die Chance vertan, Besprechungen sinnvoll und produktiv zu nutzen. Was sind die Ursachen dafür, und was muss für eine gelingende Sitzung beachtet werden?**

*Eine Konferenz ist eine Sitzung, bei der viele hineingehen und wenig herauskommt.* (Werner Finck)

**D**a Sitzungen heute fest im Arbeitsleben in Deutschland verankert sind, sprechen Soziologen von einer „meetingization of society“. Wer am Lehrstuhl Informationen austauschen, Konzepte entwickeln und erarbeiten oder auch Gremienentscheidungen herbeiführen möchte, der kann auf Sitzungen nicht verzichten. Sie sind zudem wichtig, um Kontakte zu knüpfen und dienen dem sozialen Austausch am Lehrstuhl. Und doch sind Sitzungen häufig gefürchtet, werden von vielen als lästige Zeitfresser und nervenaufreibende Pflichtveranstaltung empfunden. Warum aber sind Besprechungen im Arbeitsleben so oft tägliches Ärgernis und unliebsame Unterbrechung? Die Gründe hierfür sind vielfältig. Sie reichen von unklaren und falsch gesetzten Zielen, schwach empfundener Führung bzw. Moderation bis hin zu schlechter und unüberlegter Planung. Auch die Wahl

der Teilnehmer, das Timing und die Rahmenbedingungen (z.B. ein zu kleiner Raum oder die mangelhafte Akustik) können eine Sitzung zu einem echten Ärgernis werden lassen. Sitzungen sind in verschiedensten Unternehmensbereichen und auf allen Hierarchieebenen zu finden, denn letztlich bilden sie eine zentrale Situation des Austauschs. Bei der Frage, wie man Besprechungen erfolgreicher machen und für alle Beteiligten optimieren kann, hilft ein genauer und gründlicher Blick auf die Grundregeln für Sitzungen.

### »Warum sind Besprechungen im Arbeitsleben so oft tägliches Ärgernis?«

Bei regelmäßig stattfindenden Besprechungen sollte zunächst darauf geachtet werden, dass ein fester Rhythmus eingehalten wird, der sich möglichst an einen festen Tag und auch eine bestimmte Uhrzeit hält. Folgende Aspekte sollten außerdem beachtet werden: Die Termine sollten je nach Anlass gut geplant werden. Beispielsweise eignen sich „Aufgabenverteilungsmeetings“ besser für den Wochenanfang, „reflektorische“ Sitzungen besser für den frühen Vormittag und „Beschlussmeetings“ keinesfalls für die Zeit nach dem Mittagessen. Da sich die Teilnehmer einer Sitzung oft an der Dauer einer Besprechung stören, ist es wichtig, darauf zu achten, dass sie nicht länger als 90 Minuten dauern, Konzentration und Aufnahmebereit-

schaft lassen sonst stark nach. Das sollte bei der Planung der zu besprechenden Themen gut kalkuliert werden. Nicht vergessen werden sollte, dass Humor, Spaß und auch Lob bei Besprechungen nicht zu kurz kommen, sie lockern auf, fördern positive Stimmung und damit auch die Bereitschaft, sich in einer Sitzung zu beteiligen und Entscheidungsprozesse mitzugestalten. Unkollegiale Interaktionen wie Dauerreden oder bewusste Abwertungen anderer Sitzungsteilnehmer sollten vom Besprechungsleiter unbedingt unterbrochen und aktiv verhindert werden, um das soziale Klima in Besprechungen nicht giftig werden zu lassen.

Folgendes sollte vor einer Sitzung geplant werden:

- Es sollten nur die eingeladen werden, die wirklich gebraucht werden (ideale Anzahl liegt bei vier bis sieben Personen) und mitentscheiden müssen. Direkt von Entscheidungen betroffene und beteiligte Mitarbeiter sollten dabei nicht übergangen werden und müssen auch eingeladen werden (ggf. in Form von Vertretern).
- Es ist wichtig, sich über den Sitzungs-ort Gedanken zu machen. Er sollte leicht erreichbar sein, nicht zu groß und nicht zu klein, vorzugsweise mit einem runden Gesprächstisch. Der Raum sollte gut belüftet sein.
- Die Unterlagen und die Technik sollten vorbereitet sein und wenn nötig, sollten Unterlagen und Informationen vorab verschickt werden.
- Vorab sollte ein Protokollführer bestimmt werden.

Ganz wichtig ist die Versendung einer Tagesordnung zeitig vor der Sitzung. Diese sollte neben den organisatorischen Rahmendaten (Datum, Uhrzeit, Ort) auch die Tagesordnungspunkte der Sitzung beinhalten. Idealerweise wer-

#### AUTORIN



**Friederike Invernizzi**  
ist Redakteurin bei  
Forschung & Lehre.

Foto: © Till Eitel/eye4all.com

den Zeitvorgaben gemacht, wie lange sich mit den einzelnen TOPs beschäftigt werden soll. Dies diszipliniert die Sitzungsteilnehmer und gibt dem Sitzungsleiter die Chance, steuernd in möglicherweise ausufernde Diskussionen einzugreifen. Notwendige Unterlagen zur Vorbereitung auf einzelne TOPs sollten der Einladung beigelegt werden, ebenso wie die Aufforderung an die Sitzungsteilnehmer, ggf. Ergänzungen oder Kommentare zur Tagesordnung vorzunehmen oder eigene Themen anzumelden, die man unter dem obligatorischen Punkt „Sonstiges“ anzubringen beabsichtigt.

Die Sitzung ist im Idealfall von klarer Führung gekennzeichnet und profitiert in der konkreten Durchführung von der Disziplin aller Teilnehmer. In diesem Sinne sollte sich daher möglichst streng an die vorher festgelegte Tagesordnung gehalten werden. Hierbei ist es wichtig, im Blick zu haben, dass es „Diskussionspunkte“ gibt und „Informationsmitteilungen“, die zunächst keinerlei Ergänzungen bedürfen. Die Tagungspunkte werden im günstigen Fall zügig abgearbeitet, denn Langsamkeit wirkt ermüdend. Gleichzeitig

sollte genug Raum für Diskussionen gelassen werden. Eine Pause empfiehlt sich, wenn die Sitzung länger als erwartet dauert und die Aufmerksamkeit nachlässt. In dieser Pause kann frische Luft geschöpft werden und auch Folgetermine von den Teilnehmern verschoben werden.

Die größte Herausforderung einer Besprechung besteht aber darin, den Kommunikationsablauf effizient zu gestalten. Es hat sich bewährt, zunächst

»Die größte Herausforderung besteht darin, den Kommunikationsablauf effizient zu gestalten.«

alle Beteiligten über den Sachstand zu informieren und im Folgenden konstruktive Vorschläge einzufordern und jeden seiner Verantwortung gemäß mit einzubeziehen. Da sich nicht jeder gern einbringt, muss dafür gesorgt werden, dass niemand außen vor bleibt. Ein weiterer wichtiger Punkt, der immer wieder für Ärger in Sitzungen sorgt, ist die Verteilung der Sprechzeit. Hier gilt: was der eine gewinnt, verliert der andere. Insofern dürfen die Redebeiträge der Viel-

redner nicht auf Kosten der anderen gehen. Allerdings sollte der Sitzungsleiter selbst auch darauf achten, nicht zu viel zu reden, sondern lieber Fragen in die Runde zu geben. Sitzungen sind nicht der Ort für Persönliches, es wird sachlich argumentiert. Falls dies nicht der Fall ist, werden die Grenzen aufgezeigt oder im Notfall auch (möglichst im Anschluss) über den Anlass eines bestehenden Konfliktes gesprochen. Das wichtigste ist, stets die Ruhe zu bewahren.

Bei Unklarheiten wird immer konkret nachgefragt. Zur Orientierung in einer Sitzung trägt es außerdem bei, das Gesagte regelmäßig zusammenzufassen und auf den Punkt zu bringen. Bei Entscheidungsfindungen ist es wichtig, nicht vorschnell zu agieren. Vorschläge werden zunächst gesammelt und ihr Für und Wider diskutiert, bevor es in die Entscheidungsphase geht. Das Ende einer Sitzung wird souverän gestaltet, indem ein Fazit gezogen wird und Verbindlichkeiten geschaffen („Wer tut was mit wem und welchen Mitteln bis wann?“) werden. Der Dank an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer Besprechung darf natürlich auch nicht fehlen.

Anzeige

## ÜBERSETZUNGS-SERVICE FÜR WISSENSCHAFTLER

**DHV DE**  
Übersetzungsservice des DHV

Der Deutsche Hochschulverband (DHV) bietet in Zusammenarbeit mit einem Team von ausgewiesenen Fachübersetzern einen wissenschaftsspezifischen Übersetzungsservice an.

Wir übersetzen und redigieren für Sie zeitnah und qualitativ sehr hochwertig

- **Bewerbungsunterlagen**
- **Forschungsanträge**
- **Fachtexte u.v.m.**

vom Deutschen ins Englische oder umgekehrt, auf Anfrage auch in andere Sprachen.

### Kontakt und Informationen:

Dr. Ulrich Josten | Tel.: 0228 / 902 6634 | E-Mail: josten@hochschulverband.de,  
Dipl.-Biol. Claudia Schweigele | Tel.: 0228 / 902 6668 | E-Mail: schweigele@hochschulverband.de  
[www.hochschulverband.de/uebersetzungsservice](http://www.hochschulverband.de/uebersetzungsservice) – **Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!**

„Vielen Dank für Ihren prompten Service und die wirklich erstklassige Übersetzung!“

„Ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.“

„Die Übersetzung ist wirklich gut geworden.“