

Meeting Effectiveness:

Den Stier bei den Hörnern packen

In seinem Buch "Managing in the next Society" schreibt Peter F. Drucker, dass "nur die Produktivität der Wissensarbeiter einen messbaren Unterschied machen kann - und diese heute ziemlich ärmlich ist".

Und wo finden wir all diese Wissensarbeiter? In Sitzungen.

Sitzungstollwut lästern die einen. Zeitverschwendung knurren Ingenieure und Wissenschaftler. Führungskräfte fürchten gar die "Anarchie" der Gruppe. Die Sitzung: Das Biest.

Aber: Sitzungen sind oft das einzige Mittel um unterschiedliche Wissensressourcen zu verschmelzen, um so die gewünschten Resultate in einem Projekt oder Prozess zu erzielen. Sitzungen sind auch eine einmalige Gelegenheit, Dynamik zu initiieren und zu steuern. Eine Gruppe kann so am besten lernen und sich weiter entwickeln.

Also lassen sie uns den Stier bei den Hörnern packen, und werden Sie in 4 Kapiteln zum Torero - pardon, zum effizienten Führer in all Ihren Sitzungen.

Alles dem einen Zwecke

Der Schlüssel zu einer effizienten Sitzung ist es, sich klar zu machen, welchem Zweck diese Sitzung dienen soll. Ich unterscheide hier:

I. Informieren und Mobilisieren

- Sie wollen über eine bestimmte Situation, einen Projektstatus oder ein (Zwischen-) Ergebnis berichten
- Sie wollen eine Strategie, ein Maßnahmenplan oder ein Führung vorstellen.
- Sie wollen ein Projekt oder Programm initialisieren
- Und dabei wollen Sie Ihr Auditorium begeistern und zum Handeln engagieren.

II. Koordinieren und Nachhalten

- Sie müssen Meilensteine und Zielerreichung überprüfen
- Sie müssen die Aktivitäten eines Teams, einer Abteilung steuern
- Sie müssen die übergreifende Zusammenarbeit über Teams, Prozesse und Länder hinweg koordinieren und nach halten
- Und dabei wollen Sie die Sitzungsteilnehmer antreiben, eigenverantwortlich zu entscheiden und zu handeln.

III. Strategien erarbeiten und Probleme lösen

- Sie beabsichtigen die gegenwärtige Strategie oder ein laufendes Projekt zu überprüfen
- Sie sind auf Lösungssuche oder müssen über einen komplizierten Sachverhalt entscheiden
- Sie wollen eine Spezialeinheit ins Leben rufen
- Und dabei müssen Sie die richtigen Personen finden, die entscheiden und durchsetzen können.

In Anbetracht der knappen Ressource Zeit ist so mancher Manager geneigt, mehrere Fliegen mit einer Klappe zu schlagen. Aus meiner Erfahrung jedoch sind solche "Mehrzwecksitzungen" höchst unbefriedigend und eher Zeitverschwendung (s. Kapitel "Sitzungsfallen"). Konzentrieren Sie sich auf einen einzigen Sitzungszweck! So werden Ihre Sitzungen kürzer, der Teilnehmerkreis kann "zweckoptimiert" werden. Beides erhöht das Engagement und die Motivation der Teilnehmer.

Indem Sie Sitzungen effizient führen, stärken Sie Ihre eigene Führungsposition im Unternehmen!

Vorbereitung ist die billigste Investition

Das andere offene Erfolgsgeheimnis einer effizienten Sitzung ist deren Vorbereitung. Es ist erstaunlich wie viele

Anstrengungen Manager heutzutage unternehmen, um Kosten zu senken und Prozesse zu rationalisieren. Gleichzeitig werden Sitzungen einberufen - mit hoch bezahlten Fachleuten oder Führungskräften - wo gerade mal eine Agenda aufgestellt ist.

Im nachfolgenden sollen 7 Fragen Sie bei der Sitzungsvorbereitung unterstützen, damit Ihre Sitzungen in jeder Hinsicht ein Treffer werden.

1.) Was ist das eigentliche Thema?

Mit Schlagwörtern, Allgemeinplätzen oder Typenbezeichnungen (z.B. Six Sigma Workshop, Brainstorming, Produktverbesserung...) weckt man eher Missverständnisse, Desinteresse oder schlimmer noch, schlechte Erinnerungen hervor, die die Sitzung schon von vorn herein brandmarken.

Schon der Titel oder die Themenbeschreibung einer Sitzung kann bei den Teilnehmern Erwartungen induzieren, gegen die dann während der gesamten Sitzung angekämpft werden muss. Also prüfen Sie, welcher Titel oder welche Themenbeschreibung Ihren Sitzungszielen förderlich sind. Übrigens ein Halbsatz ist immer deutlicher als ein Substantiv.

2.) Was ist der Hintergrund?

In welchem Kontext findet die Sitzung statt? Gibt es interne oder externe Ereignisse, die einen Einfluss haben (könnten)?

Welche Rolle spielt diese Sitzung hierbei? Welches Ziel, welche Absichten verfolgen Sie?

Wer sind die Schlüsselpersonen und "stakeholders"? Was sind deren Interessen und (Wert-) Haltungen? Welche versteckten Ziele/Absichten könnten diese haben?

Was passierte, wenn mit der Sitzung kein Fortschreiten erreicht würde? Inwieweit würde dies einzelne, die Gruppe, den Prozess bedrohen oder be-

schützen?

Welches wäre der nächste logische Schritt, nach der Sitzung?

3.) Was soll am Ende der Sitzung erreicht worden sein?

Was wollen Sie am Ende der Sitzung erreicht wissen? Was soll an der Wand, am Flipchart stehen? Mit welcher Erkenntnis, Botschaft sollen die Teilnehmer nach Hause gehen?

Was darf nicht herauskommen? *[Erzwingen Sie keine Entscheidungen. Entscheidungen sollen von den Entscheidungsträgern getroffen werden, nicht durch basisdemokratische Abstimmungen.]*

UND: Ist diese Sitzung wirklich notwendig? Kann das definierte Ziel auf einem anderen Weg besser erreicht werden?

Schreiben Sie die Sitzungsziele auf. Diese Visualisierung hilft Ihnen zu verstehen, welchen Sinn und Zweck Sie mit der Sitzung verfolgen. Beachten Sie, dass Ihre Zielformulierung insbesondere für Zweck Nr. 3 ein Tun, ein Ergebnis und ein Gütemerkmal aufweist.

Tun-Worte für Zielformulierungen sollen auf ein Ergebnis hinweisen wie z.B. : Entwickeln, erzeugen, identifizieren, planen, empfehlen, lösen.

Ergebnis bezeichnet was für alle sichtbar am Ende der Sitzung herauskommt: Aktionsplan, Entscheidungskriterien, Lösungsvorschlag, Strategieszenario.

Gütemerkmale spezifizieren die Zielsetzung bzw. das erwartete Ergebnis und setzen so einen engeren Fokus. Gütemerkmale können zusätzliche Parameter (Zeitraumen, Marktsegment, Geschäftsbereich, Produktgruppe,...) oder eindeutige Angaben sein, wie das Ergebnis beschaffen sein soll.

4.) Wer soll / soll nicht teilnehmen?

Wer muss an der Sitzung teilnehmen? Welche Personen sollen (keinesfalls) teilnehmen? Warum (nicht)?

An einer Sitzung soll teilnehmen,

- Wer zur Zielerreichung notwendige

Informationen oder Wissen besitzt;

- Wer das Ergebnis bewilligen oder weiterempfehlen kann (und muss);
- Wer zur Umsetzung des Ergebnisses wichtig ist.

*[Das **Vertretermodell** ist zwar ein anerkanntes, demokratisches Mittel, um Teilnehmer zu bestimmen. Allerdings hat dies einen Weichmacher-Effekt, wenn man konkrete Sachverhalte prüfen und Neues erarbeiten möchte (s. Zweck II und III)]*

Weiter fragen Sie sich: Was erwarten die Teilnehmer? Was nicht? Worüber sind die Teilnehmer wohl im Bilde? Was wissen sie wohl nicht? Was erhoffen/befürchten sie?

[Insbes. für Zweck III: Stellen Sie eine gesunde Teilnehmermischung sicher: 1/3 Befürworter, 1/3 Gegner und 1/3 Generalisten oder Ergebnisneutrale. Wenn Sie Gegner außen vor lassen, werden diese irgendwann durch die Hintertür herein kommen und den Prozess vielleicht zum Kippen bringen. Also, gleich mit den Gegnern arbeiten, dann haben Sie noch die Möglichkeit, sich die Konstruktiven unter ihnen auszusuchen.]

5.) Wie lange darf / kann die Sitzung dauern?

Je mehr Teilnehmer, desto mehr Zeit müssen Sie einkalkulieren - falls Sie wirklich daran interessiert sind, dass die Teilnehmer die Inhalte durchdringen und weiter ausbauen. Leider ist der Zeitbedarf nicht mit der Teilnehmerintelligenz korreliert, sondern mit der Unterschiedlichkeit der Auffassungen, die im Teilnehmerkreis vorherrschen.

Seien Sie mit Pausen großzügig, diese können für die Sitzung sehr fruchtbar sein!

[Rechnen Sie 15 Pausenminuten für 90 Sitzungsminuten. Vergessen Sie nicht 45 Minuten zusätzlich für die Mittagspause einzuplanen]

Seien Sie der Gefahr der Mehrzwecksitzungen eingedenk: Sie arten leicht in "open-end" Sitzungen aus. Drei 2½-stündige Sitzungen sind meist produktiver als ein Ganztagestreffen.

Ihre Mitarbeiter und Kollegen werden es Ihnen danken, wenn bei Ihren Sitzungen das Arbeiten Vorrang vor dem Sitzen

hat.

6.) Was sollen die TeilnehmerInnen im Einzelnen diskutieren?

Sind Vorarbeiten notwendig? Sollen einzelne oder alle Teilnehmer zu bestimmten Punkten etwas vorarbeiten. Wenn ja, wie soll dieser Input strukturiert sein?

Welche Sachverhalte müssen vorgestellt und erklärt werden?

[Achtung: Gehen Sie nicht zu oft davon aus, dass alle über etwas Bescheid wissen. Oft traut sich keiner nachzufragen, um nicht als Unwissender dazustehen. Keine Fragen heißt nicht gleichzeitig, dass alle verstehen und damit einverstanden sind]

Wie sollen Inhalte präsentiert werden? Video-, Dia-, Folienvortrag? Darstellung auf Poster oder Flipchart? Oder eine Rede?) Wie viel Zeit wird für den Vortrag gebraucht?

[Idealerweise sollte ein Vortrag nie länger als 20 min dauern. Wenn die Inhalte doch mehr Zeit brauchen, strukturieren Sie sie so, dass sie in drei kurzen Beiträgen vorgestellt werden können.]

Was muss diskutiert oder erarbeitet werden? In welcher Reihenfolge soll dies geschehen? Was darf nicht von den Teilnehmern in Frage gestellt werden? Was ist nicht themenverwandt bzw. würde vom Ziel ablenken?

Machen Sie sich einen Plan zum Sitzungsverlauf und teilen Sie das Treffen in folgende Phasen auf: Aufwärmen, Einführen ins Thema, Vertiefen, Refokussieren und Zusammenfassen.

Mit welchen visualisierten Inhalten oder formulierten Fragen steuern sie die Diskussionen in den einzelnen Phasen? Wie viel Zeit planen Sie für jede Intervention, für jede Phase?

[Für jede Gruppendiskussion sollten Sie mindest. 15' rechnen. Geben Sie der Gruppe zum Vertiefen 50% der gesamten Zeit. Für einen Problemlösung mit 9-12 Personen sollten 2-3 Netto-Arbeitsstunden eingeplant werden, zzgl. Pausen.]

7.) Prozess und Logistik Check

Kann in der geplanten/verfügbaren Zeit,

das erreicht werden, was Sie sich unter 3 vorgenommen haben? Wenn nicht müssen Sie entweder bei Ihren Sitzungszielen zurückstecken oder die Sitzung verlängern.

[Machen Sie keine Kompromisse, denn dies wird am Ende nur auf Sie zurückfallen!]

Prüfen Sie Punkt 6: Ermöglichen die geplanten Vorträge und Fragen es den Teilnehmer, die beabsichtigten Ergebnisse zu erarbeiten? Oder ist da nicht der Wunsch der Vater des Gedankens? Im Allgemeinen finden die Teilnehmer nicht zu neuen Antworten, wenn Sie nicht dazu stimuliert werden.

Plausibilitätskontrolle: Ist die Summe der einzelnen Interaktionszeiten zzgl. der Pausenzeiten gleich der zur Verfügung stehenden Zeit? Um Diskussionen stärker zu fokussieren und Interaktionszeit einzusparen, können Vordenk-Gruppen organisiert werden, deren Arbeitsergebnisse in die Sitzung einfließen. Andernfalls sollten Sie Ihre Sitzungsziele nochmals überdenken.

Wann soll die Sitzung stattfinden? (Zeitraum, Tag, Anfangs- und Endzeiten) Wie viel An-/Abreisezeit brauchen die Teilnehmer? Werden geselliges Beisammensein oder Zusammengehörigkeitsstiftende Maßnahmen gebraucht? Wo soll die Sitzung stattfinden? Welche Umgebung oder Raumatmosphäre würde stimulierend sein? Welcher Standort könnte die Zielerreichung begünstigen?

Tugenden des Effizienten Führens

Es gibt einige Schlüsseltugenden für das effiziente Führen von Sitzungen, die - zusammen mit der guten Vorbereitung - quasi Garanten sind für eine erfolgreiche Sitzung:

- Begrüßen Sie Zweifel und Infragestellen durch die Teilnehmer
- Hören Sie aktiv zu.

- Halten sie sich mit eigenen Werturteilen zurück und bleiben Sie offen für Anregungen.
- Visualisieren Sie die Kommentare und Beiträge der Teilnehmer.
- Behalten Sie immer das Sitzungsziel vor Augen.

Ich nenne diese "Tugenden", da sie mehr als nur Techniken sind. Tugenden, das sind die richtigen Verhaltensweisen und Einstellungen. Letztere lassen sich nur langsam ändern.

Ich befürchte gar, dass die intellektuelle Durchdringung der Führungsaufgabe nicht genügt, um sich diese Tugenden anzueignen. Dies geschieht nur durch die (Aus-) Übung, die auch regelmäßig reflektiert und weiterentwickelt werden muss.

Sitzungsfallen und wie man sie umgeht

Schließlich möchte ich noch typische Sitzungsfallen ansprechen. Die untenstehende Liste hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, genauso wenig wie die Tipps, wie diese Fallen umgangen werden können.

Teilnehmer tragen nicht bei (oder wagen es nicht)

Die Gruppe bringt keine neue Idee hervor

Teilnehmer kommen spät und wollen früher gehen

Für die vereinbarten Aktivitäten finden sich keine Verantwortliche

Streitereien vergiften die Sitzungsatmosphäre

Schlüsselfiguren bleiben der Sitzung fern - schicken eine(n) Assistenten(in)

Die Zeit wird Ihnen zu knapp

i. Teilnehmer tragen nicht bei (oder wagen es nicht)

Was steckt dahinter?

- a. Die Teilnehmer treffen sich zum ersten Mal in der Zusammensetzung; sie kennen sich nicht gut.
- b. Die Sitzungssprache ist nicht die Muttersprache der Teilnehmer; die Kultur der Unternehmenszentrale ist ihnen wenig bekannt; sie fürchten, nicht eloquent genug zu sein.
- c. Menschen haben schon ihre Erfahrungen gemacht: "Um in dieser Firma sicher zu sein, ist es besser, den Mund zu halten und abzuwarten."
- d. Teilnehmer wissen nicht, warum sie eingeladen wurden. Sie können nicht einschätzen, welchen Einfluss diese Sitzung auf ihre Rolle oder weitere Karriere im Unternehmen haben wird. Dies gilt besonders, wenn neben ihrem direkt Vorgesetzten noch höhere Hierarchien anwesend sind.

*Ich halte es für unklug, die **Hierarchie** aus Sitzungen oder Gruppenprozesse heraus zu halten - außer vielleicht in Trainingssituationen oder bestimmten persönlichen Entwicklungsprozessen. Wo immer das Ergebnis einer Sitzung/eines Prozesses bewilligt oder umgesetzt werden muss, braucht es Hierarchie. Und wenn die vorher nicht beteiligt war, kann sie das Ergebnis nicht nachvollziehen. Das führt entweder zu einer Entscheidung am Problem vorbei (und erhöht die Frustration der Beteiligten) oder zu weiteren Nacharbeiten und Sitzungen (also Doppelarbeit und Zeitverschwendung).*

Was könnten Sie tun?

- a. Nutzen Sie Ihre Moderationstechniken: Durch Fragen führen, aktiv zuhören, und alle wesentlichen Beiträge visualisieren- so unterschiedlich sie auch sein mögen.
Lassen Sie in kleinen Gruppen (3-5 Personen) arbeiten. Kleingruppen schaffen Zutrauen.
- b. Bei unterschiedlichen Muttersprachen, könnten Sie eine zweite Sitzungssprache akzeptieren. In diesem Falle, bitten Sie einen sprachgewandten Teilnehmer sie in der Rolle des Übersetzers und Co-Moderators zu unterstützen.
- c. Wenn die Unternehmenskultur eher autoritär oder verschlossen scheint, könnten Sie in Vorgesprächen etwaige Ängste der Teilnehmer verstehen lernen und Vertrauen bilden. Oder Sie fragen eine/n neutralen, "unbeleckten" Moderator/in Ihnen zu helfen.
- d. Wenn die Teilnehmer durch die Anwesenheit ihres/r Vorgesetzten eingeschüchtert sind, empfiehlt sich ein Gruppengespräch ohne Vorgesetzten. Allerdings soll dieses Gespräch weniger um die sachliche Problematik gehen, sondern Aufschluss über eigene Verhaltensweisen und Denkmuster bringen, um die Beziehung zum/r Vorgesetzten zu klären.

ii. Die Gruppe bringt keine neue Idee hervor

Was steckt dahinter?

- Das Thema ist zu breit angelegt.
- Das Problem ist schon x Mal diskutiert, und das immer mit den gleichen Leuten.
- Bestimmte Auffassungen beherrschen die Diskussion, ersticken "verrückte" Ideen schon im Keim.
- Anwesende sind gefangen in den hergebrachten Strukturen, ihre Erfahrungen und ihr Wissen um das, was bisher machbar gewesen ist, verhindert Neues.

Was könnten Sie tun?

- Erfinden Sie das Thema neu (s. Vorbereitung): Konzentrieren sie sich auf den kritischsten Aspekt. Oder radikaler: Stellen sie das Thema (und auch die Gruppe) in Frage.
- Mischen Sie die Gruppe mit neuen Teilnehmern auf, die aus anderen Funktionen kommen und unterschiedliche Erfahrungen haben.
- Fragen Sie - jeden Teilnehmer für sich - nach den verrückten, utopischen Ideen, die dann allen vorgestellt werden.
- Konfrontieren Sie gängige Auffassungen mit Erkenntnissen und Erfahrungen aus verwandten Bereichen. Laden Sie eventuell einen externen Experten ein.

*In einer Konferenz ward
noch keine grandiose Idee geboren,
aber viele törichte
verendeten dort.*

F.Scott Fitzgerald

iii. Teilnehmer kommen spät und wollen früher gehen

Was steckt dahinter?

- Sind die Teilnehmer wirklich betroffen? Erwarten sie von dieser Sitzung eine Veränderung für sich selbst?
- Teilnehmer sind kraft ihrer Position eingeladen, unabhängig davon, ob sie einen realen Beitrag leisten können oder nicht.
Oder sie sind vom Chef geschickt. Haben keine Kompetenzen sich weiter zu engagieren.
- Mangelnde Vorbereitung: Flug- und Reisezeiten wurden nicht berücksichtigt.
- Die Sitzung ist langweilig.

Was könnten Sie tun?

- Thematisieren Sie, welchen Einfluss diese Sitzung für jeden persönlich hat.
- insbes. für Zweck 2 & 3: Vereinbaren Sie Teilnahmeregel, wie z.B.: Wer immer einen Vertreter sendet, muss diesen mit den nötigen Kompetenzen ausstatten; wenn ein/e Geladene/r zweimal hintereinander nicht erscheint, noch einen Delegierten sendet, wird er/sie aus der Teilnehmerliste gestrichen. *[Nun müssen Sie nur noch diese Regeln konsequent einhalten.]*
- [Zu spät, das muss vorher geklärt werden, siehe Vorbereitung]*
- Reduzieren Sie die Vortragszeit. Insgesamt sollte 2/3 der Sitzungszeit interaktiv gestaltet sein.
[Wenn dies nicht akzeptabel ist, dann müssen Sie sich die Frage gefallen lassen, ob es wirtschaftlich sinnvoll ist, so viele Personen reisen zu lassen und ihre Arbeitszeit in einen Raum zu verbringen, nur um Vorträgen zu lauschen und Kaffee zu trinken.]

iv. Für die vereinbarten Aktivitäten finden sich keine Verantwortliche

Was steckt dahinter?

- Teilnehmer sind frustriert, wollen sich nicht mehr engagieren.
- Teilnehmer fürchten etwaige Auswirkungen eines vereinbarten Konsenses. So wollen sie keine Verantwortung für ein To-Do übernehmen.
- Teilnehmer glauben, sie hätten nicht die Kompetenzen, um die Verantwortung zu übernehmen.

Was könnten sie tun?

- Nun, wenn Sie sich gemäß der Tugenden (s. Führung) die Sitzung geführt haben und dies trotzdem geschieht, sollten Sie diese Frust offen in der Gruppe ansprechen. So schaffen Sie Akzeptanz und Glaubwürdigkeit, dass sie es ernst meinen.
- Wurden unterschiedliche Meinungen und Zweifel ausgedrückt und visualisiert? Wurden Vorschläge und Ideen konkretisiert und getestet? Wurde es jedem klar worüber man übereinstimmt und wo Differenzen bleiben? Wenn nicht, dann muss noch in die Verständigung investiert werden, bevor die Teilnehmer Verantwortung übernehmen können.
- Überprüfen Sie die Aktivitäten: Sind sie zu umfassend oder zu zahlreich?
Konzentrieren Sie sich auf wenige, eindeutig formulierte Aktivitäten. Wenn es um Projekte geht, formulieren sie den ersten (Teil-)Schritt. *[siehe auch Zielformulierungshilfen in der Vorbereitung, Frage 3]*

v. Streitereien vergiften die Sitzungsatmosphäre

Was steckt dahinter?

- Teilnehmer fühlen sich nicht ernst genommen.
- Die Gruppe ist in zwei Lager aufgeteilt: Keines will sich auf das andere zu bewegen.
- Es gibt Konflikte zwischen den Teilnehmern: Einige werden persönlich oder nehmen Aussagen persönlich.
- Es treten Konflikte zwischen Ihnen - den Sitzungsführer - und den Teilnehmern auf.

Was könnten Sie tun?

- Erinnern Sie sich bitte der Führungstugenden und bleiben sie unparteilich
- Eine Brücke muss geschlagen werden, am besten mit einem konkreten Ziel, an dessen Erfüllung beide Lager interessiert sind. Von da aus besprechen sie mit der Gruppe mögliche gemeinsame Aktionen, um dieses Ziel zu erreichen.
Es ist leichter, eine gemeinsame Aktionsbasis zu finden, als unterschiedliche Auffassungen und Werthaltungen zu konvergieren.

*Ich glaube auch nicht, dass ein **Werte-Konsens** überhaupt ein unternehmerisches Ziel sein soll. Menschen brauchen nicht die gleiche Überzeugung oder Kultur, um gemeinsam handeln zu können: Sie brauchen gemeinsame Ziele!*

Kulturen zu ändern braucht viel Zeit: Revolutionen haben immer nur die Köpfe geändert, nicht aber die Kultur.

- Wo immer Sie eine persönliche Spitze ausmachen, sollten Sie eingreifen, um die Diskussion auf die Sachebene zurückzuführen. Visualisieren sie in heiklen Sitzungen den Sachaspekt einer Aussage, niemals die emotionale Komponente.
Wenn das nicht hilft, unterbrechen Sie die Diskussion und vereinbaren

Sie mit der Gruppe ein oder zwei Verhaltensregeln für die restliche Sitzung. Sie sollten auch gleich mit der Gruppe über sinnvolle Sanktionen beraten, wenn Teilnehmer wiederholt diese Regeln verletzen.

Manchmal braucht es eine größere Unterbrechung, um die Sitzungsstrukturen zu verändern und Bewegung in die Gruppe zu bringen: Sitzanordnung, Agenda umstellen, Raum wechseln, Gruppe aufteilen.

- d. Ich empfehle einen Kompagnon oder "Co" zu haben, mit dem die Sitzung vorbereitet und geführt wird. Das ist gerade in Konfliktsituationen hilfreich. Der Co kann Sie in der exponierten Führungsrolle zeitweise ablösen. So können Sie sich aus der Schusslinie ziehen und die Gruppendynamik und einzelne Teilnehmer von einer anderen Warte aus beobachten. Meist reicht das schon aus, um Beziehungskonflikte auszuräumen.

vi. Schlüsselfiguren bleiben der Sitzung fern - schicken eine/n Assistenten/in

Was steckt dahinter?

Schlüsselpersonen haben aus ihrer Sicht wichtigeres zu tun.

Sie verstehen den Nutzen der Sitzung nicht.

Sie glauben keine bedeutende Rolle in der Sitzung zu haben, so schicken sie einen Assistenten, der sie auf dem laufenden halten soll.

Was können Sie tun?

Während der Sitzung: Behandeln Sie den/die Assistenten/in mit dem gleichen Respekt wie die Person, von der er/sie geschickt wurde. Führen Sie die Sitzung genauso wie Sie es vorhatten, so dass es am Sitzungsende sehr deutlich wird, was von der Schlüsselperson erwartet wird. Fordern Sie den/die Assistenten/in auf, zu den Sitzungsergebnissen zu stehen und besprechen sie dann mit ihm/ihr, wie die

Rückkopplung zur Schlüsselperson aussehen sollte.

Vor der Sitzung: Widmen Sie den Schlüsselfiguren viel Aufmerksamkeit. Laden Sie sie persönlich ein. Besprechen Sie mit ihnen Zweck und Ziel der Sitzung, besser noch, entwickeln sie die Sitzungsziele mit ihnen.

Bei besonders eingebundenen Personen, müssen Sie ihre Sitzung regelrecht verkaufen und den Nutzen darstellen, den diese Personen aus ihrer Teilnahme schöpfen werden.

Terminieren Sie die Sitzung entsprechend deren Terminplan (stellen Sie eine Beziehung her zu der Person, die den Terminplan verwaltet).

vii. Die Zeit wird Ihnen zu knapp

Selbst nach guter Vorbereitung kann dies mal passieren. Dann sollten Sie sich aber in Erinnerung rufen, dass es bei jeder Sitzung ein Neben-Ziel gibt: Die individuelle Meinungsäußerung, gemeinsame Verständigung und Engagement. Das braucht manchmal mehr Zeit als ursprünglich geplant.

Aber diese Investition zahlt sich aus: Die Umsetzung geht schneller und ist zuverlässiger, wenn die Menschen konkret verstanden haben, um was es geht und dies akzeptieren konnten.

Wenn Sie keine Chance mehr sehen, die Ziele in der abgemachten Zeit zu erreichen, sagen Sie es rechtzeitig. Dann können Sie gemeinsam mit der Gruppe auswählen, was in der restlichen Zeit unbedingt noch angesprochen und was zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt werden soll.

Die Gruppe wird Ihre Offenheit zu schätzen wissen und auch ihre Souveränität, mit der Sie diese Herausforderung meistern.