

Sitzungsleitung – alles andere als Routine

Mitarbeitende und Führungskräfte schätzen das immer noch wichtigste betriebliche Kommunikationsgefäss „Sitzung“ selten. Und sie geben auch an warum: Es fehlen konkrete Ziele, die Zeit reicht nicht für alle Traktanden, Teilnehmende und Leitende sind schlecht vorbereitet, die in der Sitzung gefundenen Lösungen werden nicht umgesetzt, es sprechen immer die Gleichen, die andern schweigen, kommen nicht zu Wort oder meckern im Anschluss an die Sitzung ... es macht keine Freude, es ist nicht anregend!

Es gibt viele gute Bücher und Aufsätze zum Thema Sitzungsleitung. Meist nehmen die Autorinnen und Autoren die drei entscheidenden Phasen Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer Sitzung ins Visier und entwickeln eine Menge guter Tipps. Wer sich daran hält, sorgt für eine Sitzungskultur, die effizient und zugleich anregend ist. Die Sitzungsleiterin formuliert zum Beispiel während der Vorbereitung die einzelnen Traktanden samt den dazugehörigen Zielen glasklar und setzt sie so auf die Einladung. Sie macht sich Gedanken zur Zusammensetzung der Gruppe, hält sie als Faustregel so klein wie möglich und so gross wie nötig. Sie sorgt für eine professionelle Protokollführung, überlegt sich den Verlauf der Sitzung und macht sich Gedanken zur Organisation: Raum, Zeitpunkt, Einladung, Unterlagen, Medien. Der Sitzungsleiter hält sich in der Durchführung an entscheidende Punkte: Er eröffnet pünktlich und kurz, führt straff durch die Themen, leitet die Diskussion, bereitet Abstimmungen vor und hält sich an den vorgegebenen Zeitplan. Aber beim dritten Punkt, bei der Auswertung, wird die Sitzungsleiterin meist nachlässig. Die Sitzung ist ja vorbei, es ist zwar nicht alles gut gelaufen, es war eben wie immer; warum soll sie im Nachhinein noch wertvolle Zeit investieren? Und genau deshalb verbessert sich die Sitzungskultur nicht.

Auswertung als Chance zur Verbesserung

Eine professionelle Sitzungsleitung nutzt die Ergebnisse ihrer Auswertung und setzt sie in der nächsten Sitzung konsequent um. Eine Auswertung kann man einerseits alleine machen, indem man die Sitzung in gesunder Selbstkritik als „Manöver“ überprüft: Stimmt der Verlauf, war die Methodik richtig, war die Gruppe gut zusammengesetzt, war ich als Leiter, Leiterin gut vorbereitet, kamen alle, die wollten, zu Wort, konnte ich den Vielredner freundlich bremsen, lief die Abstimmung glatt, gab es Punkte, die aus Zeitmangel nicht behandelt werden konnten, in welcher Stimmung verliessen die Teilnehmenden am Schluss den Raum, gibt es Konflikte, welche eine nächste Sitzung beeinträchtigen könnten, was muss ich, was müssen andere nun tun – und bis wann? Entscheidend ist andererseits auch, dass die Leitung hin und wieder ein Feedback der Teilnehmenden in die Auswertung einbezieht. Man ist bekanntlich bei der Beurteilung der eigenen Arbeit halbblind, voreingenommen; bei den Betroffenen sind oft hilfreiche Ideen abzuholen und einzubeziehen. Es ist ein leider immer noch oft gehörtes Märchen, dass an Autorität verliert, wer Rückmeldungen zu seiner eigenen Leitungsarbeit einholt!

„Hardware“ und „Peopleware“

Sitzungsleitung bedeutet viel Verantwortung. Es lohnt sich, nebst den „harten“ Faktoren der Organisation und der Sitzungskosten viel Wert auf die „weichen“ Faktoren, die Chancen professioneller zwischenmenschlicher Kommunikation zu legen. Denn schliesslich ist immer abzuwägen, welcher Sitzungstyp zu wählen ist: Geht es darum, Raum für Diskussionen aufzumachen, Meinungen, Einschätzungen, Ideen Beteiligter zu sammeln? Ist eine Entscheidung zu fällen? Oder handelt es sich eher um eine Information, wo Leitung und Teilnehmende gar nicht so viel Spielraum haben? Was ist das Ziel, und welches Treffen entspricht diesem Ziel? Diese Entscheidung ist zu fällen: Mehr Köpfe kosten mehr Zeit und verlängern die Diskussion, aber sie

produzieren auch kostbare Ideen, sorgen für gesichertes Wissen, überprüfte Lösungen, richtige Entscheidungen und damit für Qualität. So verstanden, ist Sitzungsleitung alles andere als Routine.

*Sabine Künzi, Prof. für Kommunikation und deutsche Sprache
Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Wirtschaft, Institute for Competitiveness and
Communication ICC*