

Besprechungen als Räume des Verständigens, Verstehens und der Entwicklung

Thomas Schweinschwaller¹ ✉

Zusammenfassung

In diesem Artikel wird gezeigt, wie bedeutsam Besprechungen im Arbeitsalltag sind. Sie können Zeit- und Energiefresser sein oder auch Nutzen für einen lebendigen Kommunikationsfluss in Unternehmen ermöglichen. Im theoretischen Überblick werden die verschiedenen Qualitätsaspekte von Besprechungen vorgestellt, die für Forschung und Praxis sinnvoll erscheinen. Besonders wird bei Besprechungen für eine bewusste Differenzierung von Erwartungsräumen argumentiert, in dem für eine Unterscheidung zwischen Informations-, Dialog, Lösungs- und Reflexionsräumen bei Besprechungen plädiert wird. Zur Illustration der verschiedenen Formen des Zuhörens wird das Modell des Presencings von Otto Scharmer vorgestellt und für die Analyse und Weiterentwicklung von Besprechungen nutzbar gemacht. Weiters werden Qualitätsmerkmale für die verschiedenen Phasen von Besprechungen tabellarisch zusammengefasst. Im Praxisbeispiel „Lebendige Besprechungen“ wird ein Lernprojekt vorgestellt, das verdeutlicht, wie die Quantität und Qualität von Besprechungen ressourcenschonend und einfach verändert werden können, wenn die Lösungskompetenz der Mitglieder in der Organisation aktiviert werden kann.

Abstract

This article shows how important meetings are in everyday working life. They can be stressors or provide benefits for a lively communication flow in companies. The theoretical overview presents the various aspects of quality of meetings for research and practice. In particular, it is pointed out that meetings are spaces of expectation, in which a distinction should be made between and within meetings of information, dialogue, solution and reflection. To illustrate the various forms of listening, the model of Presencing by Otto Scharmer is discussed. Furthermore, quality characteristics for the various phases of meetings are summarized. In the practical example "Lively meetings" a learning project is presented that illustrates how the quantity and quality of meetings can be changed in a resource-saving and easy way, if the solution competence of the members in the organization can be activated.

Keywords: Meetings, Qualität von Besprechungen, Kommunikationsräume, Praxisbeispiel

1. Besprechungsqualität – Einige empirische Befunde

Nach einer Sichtung von über 200 wissenschaftlichen Artikeln kommen Morz et al. (2018) zu folgenden Befunden: Meetings, Besprechungen und Sitzungen sind häufig bedeutsame Zeitfresser in der Arbeit von Führungskräften und MitarbeiterInnen. Unter Meetings werden zeitlich determinierte Kommunikationsformen mit mehreren TeilnehmerInnen in Organisationen verstanden, die einen bestimmten Zweck verfolgen und intern begleitet bzw. moderiert werden. Es werden von den AutorInnen vier verschiedene Funktionen von bzw. in Besprechungen unterschieden: Der Informationsaustausch, das konkrete Problemlösen, Besprechungen zur Refle-

xion bzw. Verarbeitung von konkreten Arbeitssituationen und das Entwickeln von Zukunftsszenarien. Diese Funktionen können durchaus in einem Meeting gemischt vorkommen und aufgrund unterschiedlicher Erwartungshaltungen bei den TeilnehmerInnen zu erheblichen Missverständnissen führen, die Unzufriedenheit stiften können. So verlangt z. B. das Besprechen zur Reflexion des Alltags andere Qualitäten des Zuhörens und Verständigens als der reine Informationsaustausch, wie später noch ausgeführt wird. Die Unterscheidung in Bezug auf Erwartungsräume von Besprechungen hat sich auch in der Praxis bewährt. Robertson (2015), der die Holokratie als strukturierendes System für Organisationen entwickelt hat, unterscheidet zwischen Taktischen Treffen, die dem Abstimmen von aktuell relevanten Themen in Teams und Arbeitsgruppen dienen und Governance Meetings, die über Rollen, Regeln und Kommunikationswege entscheiden bzw. diese verändern. Für beide Meetingformen gibt es geregelte Abläufe und definierte Rollen. Ebenso weist die Soziokratie (Strauch & Reijmer, 2018) eine ähnliche Unterscheidung wie Morz (2018) auf, bei

¹ Psychologe, Organisationsberater, Gesellschafter von Vielfarben

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an Prof (FH) Mag. Thomas Schweinschwaller, Löwengasse 38/5, 1030 Wien E-Mail: thomas.schweinschwaller@vielfarben.at

Lizenzbedingungen:



der zwischen der Bildformung-, Meinungsbildung- und Entscheidungsphase innerhalb eines Besprechungszyklus unterschieden wird. Beiden Ansätzen ist zu eigen, dass sie Klarheit schaffen und fordern, damit die TeilnehmerInnen sich orientieren können und sie wissen, was in welchem Meeting bzw. in welcher Phase der Entscheidungsfindung von ihnen verlangt wird und welche Verhaltensweisen eher produktiv sind und welche eher nicht.

Die Ergebnisse aus einer im Februar 2019 durchgeführten deskriptiven Online-Erhebung (n=142) bestätigen die oben dargestellte negative Tendenz (ManagerSeminare, 2019) bezogen auf die Besprechungsqualität im deutschen Sprachraum: Mehr als 97 % halten effiziente Meetings für möglich und 59 % beurteilen die aktuelle Meetingqualität für ausbaufähig. Nur 5 % finden sie effizient. Als wesentliche Hindernisse bei Besprechungen werden ein fehlender Fokus, Mangel an Entscheidungsfreude und an Verbindlichkeit, die Unpünktlichkeit, eine schlechte Vorbereitung, eine unpassende Zusammensetzung, persönliche Eitelkeit und das Konkurrenzdenken, der Informations-Overkill und die Unaufmerksamkeit durch Ablenkungen genannt.

Im Schnitt verbringen MitarbeiterInnen ca. sechs Stunden in der Woche und Führungskräfte meist mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Besprechungen. Da es wenig branchenspezifische Erhebungen gibt, handelt es sich hier allerdings nur um eine vereinfachte Schätzung, die nicht zwischen der Größe und dem Aufgabenfeld der Organisationen unterscheidet. Die Hälfte aller Besprechungen wird für wenig produktiv eingeschätzt und das hat eine Auswirkung auf das Commitment zur und Wohlbefinden bei der Arbeit: Meetings haben einen signifikanten Einfluss auf Individuen und Gruppen in Organisationen. Wenn es gelingt bei Meetings eine Kultur des gemeinsamen Austausches und eine inhaltliche Orientierung zu geben, dann sind Besprechungen mehr als nur ein Zusammentreffen von Kommunikationsmustern zu einem bestimmten Zweck (Morz et al., 2018).

1.1. Formelles und Informelles

Die Kommunikationsformen in Organisationen sind ein wesentliches Bindeglied für die Kultur in Organisationen. Sie können als sinnstiftende Rituale verstanden werden (Allen et al., 2015), bei denen die Art und Weise des Informations- und Kommunikationsflusses gepflegt wird. Unser Verhalten in und um Besprechungen herum wird durch unsere individuellen und kollektiven Annahmen und Überzeugungen gesteuert, die die Grundlage für unser Verhalten in

Organisationen und Besprechungen sind (Schein, 1985). Unser Verhalten bildet bestimmte Muster, die uns mit der Zeit als selbstverständlich vorkommen und ein gewisses Eigenleben entwickeln können. Da bei der Veränderung der Praxis und Praktiken, was meist durch den Import neuer Methoden versucht wird, auch erheblich in das kulturelle Selbstverständnis in Organisationen eingegriffen wird, ist die Sichtung und Anerkennung der bestehenden Muster ein wichtiger Schritt für Veränderung. Ein häufiges Muster, das z.B. im Besprechungswesen sichtbar werden kann, ist die Überfrachtung mit Inhalten, unter der viele TeilnehmerInnen von Besprechungen leiden. Dieses Muster zeichnet sich auch in seinem guten Kern durch die Annahme aus, Besprechungen dienen zur Vervollständigung von Informationen. Dieses Muster kann aber in seiner Übertreibung auch zur Paralyse durch Informationsüberflutung führen. Die Herausforderungen für Führungskräfte und MitarbeiterInnen bei der Entwicklung und Pflege der Besprechungskultur liegt im Suchen nach einer passenden Form förderlicher Muster und der Adaptierung weniger förderlicher Muster. Die Analyse von förderlichen und weniger förderlichen Mustern des Kommunikationsflusses in Organisationen und explizit in Besprechungen ermöglicht eine Reflexion darüber, wie Muster und Praktiken miteinander verbunden sind. Dass eine Musteranalyse dienlich ist, um nachhaltige Veränderungen in der Praxis von Besprechungen zu erzielen, wird in folgendem Praxisbeispiel deutlich.

Organisierte Besprechungen (=Formalisierte Besprechungen) wirken zunächst entlastend für die Mitglieder im System, weil durch die Besprechungen Kommunikationswege bzw. Austausch ermöglicht werden, indem einem oder mehreren Themen durch die Zuordnungen von Raum, Zeit und TeilnehmerInnen ein Thema bearbeitbar wird bzw. Entscheidungen ermöglicht werden in der Hoffnung, dass das Thema dann geklärt, d. h. weg vom Tisch ist. Durch ihre Formalisierung bergen Besprechungen aber auch die Gefahr, den informalen (=nicht durch Routine gesteuerten) Kommunikationsfluss, auszudünnen, der unabhängig von und neben formalen Besprechungen stattfindet und manchmal passender für die Bewältigung von Herausforderungen des Alltags ist. Anstelle sich relativ zeitnahe vor Ort zu besprechen, wird somit das Thema auf eine Besprechung auf einen späteren Zeitpunkt vertagt und dort aufs Neue bearbeitet. Dahinter verbirgt sich häufig die Annahme, dass nichts dem formalisierten Kommunikationsfluss entgehen sollte. Eine Konsequenz ist dann sowohl eine Zeitverzögerung als auch die Überfrachtung mit Themen bei ge-

meinsamen Meetings. So können zu rigide Besprechungsstrukturen mit dem Bedürfnis, alle Informationen in den festgelegten Foren zirkulieren zu lassen, zu einem Untergraben der Selbstorganisation führen, was als unnötiger Kontrollzwang erlebt wird. Eine Gefährdung gibt es bei informalen Treffen natürlich dann, wenn Absprachen in der Selbstorganisation getroffen und wertvolle Informationen zurückgehalten werden bzw. verloren gehen, wenn relevante Informationen nicht wieder in den Kommunikationsfluss zurückgeführt werden, z. B. durch Kurzprotokolle, Wikis etc., die auch den nicht Anwesenden über den Status-Quo informiert. Das Oszillieren und Driften zwischen formalen Besprechungsstrukturen (z. B. Teambesprechungen, Abteilungsleiterbesprechungen, ...) und informalen Kommunikationsräumen (z. B. kurzfristig anlassbezogene Besprechungen) ist eine Kunst der Pflege der Besprechungskultur in einer Organisation. Es geht weniger darum, eine perfekte Form und Struktur von Besprechungen zu finden, als für eine Passung zwischen formalen und informalen Besprechungen zu sorgen (Kühl & Muster, 2018).

1.2. Bausteine für die Qualitäten von Besprechungen

Für die Qualität von Besprechungen scheinen zwei Prinzipien wesentlich (Hansen, 2018). Das erste Prinzip ist der offene, intensive und auch kritische Austausch, der eher in der Haltung des gemeinsamen Erkundens und des Dialogs gelingt. Ein zweites Prinzip ist das Commitment der TeilnehmerInnen, die getroffenen Entscheidungen zu unterstützen und, als Zeichen der Selbstverantwortung, nicht zu unterminieren. Fink und Moeller (2018) führen dazu folgende Praktiken (S. 121) an: Größtmögliche Vielfalt, Sicherheit, dass alles geäußert werden kann, Aktivierung von eher wenig aktiven TeilnehmerInnen, seine Meinung zu vertreten ohne sich durchsetzen zu wollen, und offene Fragen zu stellen. Weiters wird für die Pflege des Commitments vorgeschlagen, jede/n TeilnehmerIn vor der Entscheidung zu hören, sichtbare Zustimmung zu Entscheidungen einzuführen, Ego-getriebenes Verhalten klar als solches zu benennen und alternatives Verhalten einzufordern, auf den Purpose zu fokussieren und das Anzweifeln und Unterlaufen der Entscheidungen in Nachhinein zu unterlassen.

Anregungen und Tipps für die Qualität von Besprechungen sind vielfältig. Eppler und Kernbach (2018) skizzieren vier Faktoren der Qualität von Besprechungen (S. 43). Als erste Dimension wird der Fokus genannt, der durch Konzentration und Reduktion auf das Wesentliche charakterisiert ist. Als zwei-

te Dimension wird die Orientierung genannt, die eine klare Gesprächsnavigation beinhaltet. Eine dritte Dimension ist die Involvierung, die für eine konstruktive und ausgeglichene Beteiligung sorgt. Und die vierte Dimension ist die Verpflichtung, die gewährleistet, dass Vereinbarungen, Ergebnisse usw. fortgesetzt werden. Die Dimensionen wirken gemeinsam auf die Qualität der Besprechungen ein und schaffen eine Navigation durch die verschiedenen Erwartungsräume bei Besprechungen, die hier auch anhand der Ebenen der Kommunikation von Scharmer (2018) diskutiert werden.

1.2.1. Besprechungsqualität unter dem Aspekt von Erwartungsräumen

Wie bereits angeführt, zeichnen sich Meetings durch verschiedene Erwartungsräume aus, die durch Fokussierung und Orientierung leichter gelingen. Es ist wohl ratsam, bei Besprechungen mehrmals zu klären, worum es bei einem Thema oder Agendapunkt im Moment genau geht und welche Form des Austausches eigentlich erwartet wird: Der Informationsaustausch, das konkrete Problemlösen, Besprechungen zur Reflexion bzw. Verarbeitung von konkreten Arbeitssituationen oder das Finden von Zukunftsszenarien. Dafür braucht es neben einer Vorbereitung im Vorfeld von Sitzungen auch eine Orientierung vor Ort, wozu die jeweiligen Tagesordnungspunkte dienen. Durch ein Ankommen (z.B. Blitzlichtrunde oder Schweigeminute) am Beginn von Sitzungen kann ein Umschalten vom To-Do-Modus in den Modus des gemeinsamen Zuhörens und Problemlösens gelingen. Häufig ist ein Kulissenwechsel vom Arbeitsplatz zu einem Besprechungsraum schon Veränderung genug, manchmal kann eine Schweigeminute am Beginn schon einen achtsamen Umgang miteinander ermöglichen, um sich gemeinsam einzuschwingen (Rohmberg, 2016).

Besprechungen sind Kommunikationsräume, die zur Entlastung, gemeinsamen Bereicherung und Entwicklung genützt werden können oder aber auch zum Belasten, Abwerten und Beharren. Die verschiedenen Ebenen der Kommunikation und ihre Auswirkungen auf die Interaktionen und Möglichkeiten in Gesprächen und auch in Meetings nehmen eine wichtige Stellung im Modell von Scharmer (2018), das Presencing genannt wird, ein. Dieses Modell kann auch als Rahmen für die verschiedenen Erwartungen in den unterschiedlichen Kommunikationsräumen genutzt werden. Die zentrale Annahme des Modells beinhaltet, dass das Ergebnis unseres Handelns durch unsere Intention, was wir eigentlich bewirken wollen, bedingt wird: "Die Quali-

tät der Aufmerksamkeit, die wir in eine Situation einbringen, bedingt die Art, wie Wirklichkeit entsteht." (Scharmer & Kaufer, 2008, S. 4). Kommunikation ist dabei weit mehr als ein Austausch von Informationen; anstelle des Begriffs Kommunikation ist bei Scharmer der Dialog zentral. Dialog kann etymologisch von "Worte fließen" abgeleitet werden. Das Sprichwort: „Der Ton macht die Musik!“ verdeutlicht, dass die Art und Weise, wie wir etwas formulieren, eine bedeutsame Auswirkung auf die Reaktion des Gegenübers und den Verlauf von Besprechungen hat (vgl. Watzlawick, 2011 und Schulz von Thun, 1981). So kann der Satz: "Das war ja klar, schon wieder hat die Umsetzung nicht funktioniert!" eine Quelle höchst unterschiedlicher Reaktionen sein. Sie können von Beleidigung bis Mitgefühl reichen. Die Art und Weise, wie wir als KommunikationspartnerInnen kommunizieren, legt die Grundlage für das, was in einem Gespräch möglich ist: Vom Fließen bis zum Stocken.

Scharmer (2018) erläutert, dass auch die Art der Verfasstheit, also die Art, wie wir uns in eine Situation hineinbewegen, einen markanten Einfluss auf das Ergebnis hat: z. B. führt die Stimme des Zynismus zu anderen Ergebnissen, als wenn wir uns mit Zuversicht auf eine Situation einlassen. Er verdeutlicht die Auswirkungen von verschiedenen Qualitäten der Aufmerksamkeit: So kann die Stimme der Angst oder des Zorns zu einer negativen Dynamik führen, weil sie sich und andere eher abwertet und dann der Austausch gehemmt wird. Dieser Prozess wird als Absencing bezeichnet. Während hingegen Neugier und Ermutigung Qualitäten der Zuversicht sind, die es Menschen ermöglicht, sich mit den eigenen Potenzialen einzubringen und zu wachsen. Dieser Prozess wird Presencing genannt, welcher im Dialog ermöglicht, dass etwas Neues entstehen kann.

Tabelle 1 Ebenen der Kommunikation und Auswirkungen auf die Kommunikation (angelehnt an Scharmer, 2018)

Ebenen der Kommunikation	Intention	Positive Wirkungen	Negative Wirkungen	Möglichkeiten
Downloading	Zuhören und sprechen unter dem Aspekt, was ich gerade weiß,	Bestätigung der Bilder	Ignoranz Anderes, nicht passendes wird überhört	Mehr desselben
Faktengespräch	Sprechen, was ich denke und für mich die richtig/falsch ist	Unterschiede werden deutlich Bewerten	Debatten, Schlagabtausch Abwerten	Austausch und Wettstreit der Ideen
Empathisches Gespräch	Sich einlassen auf das Gesagte durch empathisches Zuhören	Verständnis und angenommen sein Sich öffnen	Gefühle werden dominant Gemeinsam leiden	Verständnis und Offenheit
Schöpferisches Gespräch	Etwas entwickeln lassen Schöpferisches kommen lassen	Zur Kreativität anregend Aktivierung Flow	Utopisches Träumen jenseits des Möglichen	Aktualisieren von etwas Neuem, Erweitern der Optionen

Im Prozess des Presencing verändern sich unsere Aufmerksamkeit, unser Ideenfluss und auch unsere Involvierung in eine Situation bzw. bei einem Thema und beeinflussen somit das, was in Besprechungen möglich wird (Tabelle 1). Während beim Downloading Wert darauf gelegt wird, das zu finden, was man schon weiß und somit der Raum des Möglichen auf die Bestätigung der Bilder beschränkt ist, ist beim faktendominierten Austausch, die Aufmerk-

samkeit auf den Wettstreit der Ideen gerichtet. Durch den Wettstreit der Ideen werden Unterschiede in einer Sache deutlich und Logiken des Bewertens determinieren den Kommunikationsfluss. Beim empathischen Zuhören versuchen die TeilnehmerInnen sich in den Anderen hineinzuversetzen, das eigene Urteil weitgehend zu vermeiden und die Welt in den Augen des Anderen zu sehen. Dafür braucht es bereits eine Art von Präsenz (Gegenwärtigkeit) in

Sinne "eines staunenden Zusammentreffens mit der Wirklichkeit des Anderen" (Guardini 1955, S. 226). Beim schöpferischen Gespräch kann sich Neues entwickeln bzw. Lösungen werden sichtbar, die vorher nicht in den Sinn gekommen sind (vgl. Schärmer & Kaufer 2013, S. 172).

In einem Vergleich der Ebenen der Kommunikation mit den unterschiedlichen Kommunikationsräumen in Besprechungen wird genauer beschreibbar, welche Möglichkeiten und auch welche Grenzen in einer Kommunikationssequenz bestehen. So

scheint ein Faktengespräch eher für den Informationsraum geeignet, das empathische Gespräch doch eher für den Reflexionsraum und der Raum der Lösungen und der Entwicklung von Zukunftsszenarien eher für ein schöpferisches Gespräch. Durch eine Abklärung, in welchem Erwartungsraum sich die TeilnehmerInnen befinden, wird auch Art der Aufmerksamkeit determiniert. Somit kann vermieden werden, dass darauf beruhende Unstimmigkeiten und Unklarheiten die Qualität des Austausches beeinflussen.

Tabelle 2 *Adaptierte Checkliste für die Qualität von Besprechungen (angelehnt an Morz & al. 2018)*

Vorbereitung	Durchführung	Nachbereitung
Der Purpose des Meetings ist gegeben.	Die Besprechungen beginnen pünktlich.	Die Ergebnisse der Besprechung werden unmittelbar nach der Besprechung verteilt.
Meetings finden nicht zu viel statt.	Die Besprechungen sind frei von Ablenkungen.	Es finden kurze Reflexionen zur Verbesserung der Meetings laufend statt.
Es wird eine Agenda zur Vorbereitung erstellt.	Aktive Beteiligung findet statt.	Der Nutzen der Meetings wird kritisch überprüft.
Die teilnehmenden Personen sind von den Agenden betroffen.	In den Meetings hat Humor Platz.	Besprechungen sind wichtiger Bestandteil von MitarbeiterInnenbefragungen.
Für komplexe Themen wird in der Zusammensetzung auf Diversität Wert gelegt.	In den Meetings findet Klagen selten statt.	Vereinbarungen werden umgesetzt.
Es ist klar, dass das Treffen freiwillig oder verpflichtend ist.	Die TeilnehmerInnen halten den inhaltlichen Rahmen.	Die Einhaltung der Vereinbarungen wird überprüft.
Die Dauer der Meetings ist kurz.	Der Ablauf lädt zur Beteiligung ein.	Die Meetings sind passend zur Purpose der Organisation.
Die Häufigkeit der Meetings ist angemessen.	Die Leitung hält den zeitlichen Rahmen.	Die Meetings sind passend zur Vision bzw. Strategie der Organisation.
TeilnehmerInnen kommen vorbereitet in das Meeting.	Die Leitung unterstützt den inhaltlichen Rahmen zu halten.	Die Meetings sind passend zu den Leitbildern der Organisation.
Die Leitung der Besprechung hat einen Plan.	Der Umgangston ist respektvoll und wertschätzend.	
Die Methoden sind zur Agenda passend.	Die Besprechungen sind bestärkend.	
Die Meetings sind nicht überfrachtet.	Die TeilnehmerInnen wissen, was in der Besprechung voneinander erwartet wird.	
	Die Leitung der Besprechung interveniert, wenn die Art der Kommunikation untereinander unangemessen wird.	

1.2.2. Ein Prozessmodell zur Besprechungsqualität

Als weitere qualitätsstiftende Faktoren werden auch die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung von Besprechungen angeführt (Tabelle 2) (Morz et al., 2018). Es wird eine Checkliste vorgestellt, die als Rahmenmodell für weitere empirische Forschungen dienen kann und hier in einer übersetzten und adaptierten Version angeführt ist.

Die Klärung der Erwartungsräume, die vorgestellten Prinzipien, die vorgestellten Dimensionen von qualitätsvollen Besprechungen und die Checkliste können und sollen sowohl zu weiteren Forschungen anregen als auch für die Praxis nutzbar sein.

1.2.3. Jenseits aller Moden: Wie sollen unsere Besprechungen überhaupt werden?

Die oben angeführten Studien legen nahe, dass sich die Arbeit an der Quantität und Qualität von Besprechungen lohnt und dadurch viel für das Arbeitsengagement, die Arbeitsbelastung und das Commitment in Organisationen getan werden kann. Die folgenden Fragen laden zum Sortieren ein, ob und welcher Bedarf an Veränderungen von Besprechungen gegeben ist:

- Woher kommt eigentlich das Anliegen?
- Was ist das Gute am Status-Quo?
- Wie sinnvoll sind unsere aktuellen Besprechungsstrukturen (formal und informal)?
- Wie hoch ist der Leidensdruck für wen?
- Was ist der Purpose dieses Projekts?

Die Anwendung dieser Fragen am Beginn eines Veränderungsprojekts hat sich bewährt. Die Änderungen sind oftmals sehr klein, aber können eine hohe Hebelwirkung für die Praxis und Kultur der Zusammenarbeit erzeugen, wie das Praxisbeispiel zeigt.

2. Ein Blick auf die Praxis

In einer sozialen Organisation mit 150 MitarbeiterInnen wurden die Besprechungen von vielen MitarbeiterInnen und Führungskräften als anstrengend und auch häufig wenig sinnvoll erlebt. Nach einem Auftragsklärungsprozess (2 mal 2 Stunden), bei dem die oben angeführten Fragen geklärt wurden, wurde der Purpose des Projekts festgelegt und mit einem Titel versehen: unsere Lernreise für lebendigere Besprechungen.

Als nächster Schritt wurde mit den Führungskräften und einigen delegierten MitarbeiterInnen ein Erkundungsworkshop durchgeführt (18 Personen), bei dem der gemeinsame Austausch zu folgenden Leitfragen im Zentrum stand (1 Tag).

- Welche formalen und informellen Besprechungsformate haben wir?
- Was läuft in unseren Besprechungen gut? Was läuft schlecht?
- Wie können wir unsere Qualität der Besprechungen erklären?
- Welche hilfreichen und weniger hilfreichen Muster zeigen sich?
- Was wäre möglich, wenn wir die weniger hilfreichen Muster verändern würden?
- Welche Bilder haben wir zu lebendigen Besprechungen?

2.1. Musteranalyse

In folgenden Monat wurden alle anschließenden Sitzungen/Besprechungen von den TeilnehmerInnen mit diesen Fragen analysiert und Anregungen und Ideen der MitarbeiterInnen für mehr lebendige Besprechungen gesammelt. Die Muster, die durch das Projekt verändert werden sollten, wurden von den TeilnehmerInnen wie folgt beschrieben (Quelle: Dokumentation Musteranalyse)

Präsenz schaut anders aus

Unser Alltag der Sitzungen wird als überfüllt erlebt. Häufig ohne Pausen und bewusstes Einschwingen auf das Thema hetzen v. a. TeilnehmerInnen von einer Sitzung zur nächsten bzw. zur nächsten Arbeitssituation. Manche bereiten sich in der aktuellen Gesprächssituation auf die kommende Besprechung vor oder waren beschäftigt das vorhergehende Meeting zu verarbeiten. Und das hat signifikante Auswirkungen auf das, was in Besprechungen möglich werden kann: Potenziale werden verschenkt durch Personen auf Durchreise.

Viele leiden an Einigen

In Besprechungen kommen bestimmte Verhaltensweisen immer wieder vor, die die gemeinsame Arbeit in Gruppen herausfordern bzw. aufhalten. Eine Unterscheidung zwischen kritischem Denken, seelischen Verarbeitungsprozessen auf der einen Seite und unkollegialem, unhöflichem Verhalten auf der anderen Seite, erleben wir als schwierig: Im Alltag der Besprechungen führt dieses Schleifenlassen eher zu einem Abschalten und Aussitzen anstatt zum lebendigen Austausch.

Wir sind erwachsen, wir brauchen keine Erwartungsabklärung

Gerade in Teams und Gruppen, die viel miteinander zu tun haben, kommt es häufig zu einem Bias. So wird selten geklärt, was in der Besprechung bzw. bei einem bestimmten Thema voneinander erwartet wird: Informationen teilen, Brainstorming, Entwickeln von Vorschlägen oder Entscheiden: So entwickelte sich im Laufe der Zeit eine Gemengelage aus

impliziten Erwartungen und immer wieder auftretenden Überraschungen bzw. Irritationen.

Und täglich grüßt das Murmeltier

Während einer Besprechung werden emsig viele Maßnahmen vereinbart, über die aber nachher meist nicht mehr gesprochen wird. Das führt à la longue dazu, dass die TeilnehmerInnen während der Sitzung eher schnell zustimmen und ein Scheinkonsens erzeugt wird, weil die eben getroffenen Vereinbarungen nach der Besprechung aus den Augen und aus dem Sinn sind. Jene, die konsequent ihre Maßnahmen umsetzen, tun das und jene die weniger tun, fallen nur im Ausnahmefall auf: Somit hat sich die Kultur eingeschlichen, jede Sitzung neu zu beginnen, ohne das Vorher an den Beginn zu stellen.

2.2. Prinzipien der Lernreise

In einem Workshop (1 Tag) wurde dann mit Führungskräften und delegierten MitarbeiterInnen über förderliche und weniger förderliche Aspekte dieser Muster gesprochen und anhand dieser Analyse, Prinzipien und Praktiken für das Lernen von Lebendigen Besprechungen formuliert.

Den Nutzen der Besprechung im Zentrum – Lebendige Besprechungen brauchen einen erkennbaren Purpose

Wir ermutigen, jede Besprechung in Frage zu stellen, wenn Sie keinen Beitrag zum Purpose des Unternehmens bzw. Arbeitsbereichs hat. Weiters wird ausdrücklich ermutigt, Themen unmittelbar vor Ort durch sogenannte Spontanbesprechungen zu lösen anstelle diese in eine formalisierte Besprechung zu tragen, wenn für einen Fluss der Entscheidungen und Kommunikation an die Leitungen gesorgt wird. Wir laden zu Experimenten ein.

Wir nehmen uns am Anfang die Zeit zum Ankommen

Es wird ermutigt, Check-Ins und Check-Outs zu initiieren und wir legen fest, was wir in dieser Zusammensetzung gemeinsam bearbeiten wollen und was wir auch außerhalb der Besprechungen klären. Gerade Dialog und Nachdenken brauchen eine verlangsamte Kommunikation und Zeit dafür.

Wir klären die Erwartungsräume und unsere Erwartungen aneinander für lebendige Besprechungen

Wir entwickeln immer mehr Expertise, zu wissen, in welchem Erwartungsraum wir uns befinden. Wir erkunden, ob unsere Agendapunkte als Inforäume, Nachdenkräume, Entscheidungsräume zu titulieren sind. Wir nutzen Feedback am Ende von Besprechungen, um die Art und Weise, wie wir uns in ein Thema hineinbewegen, besser zu verstehen und

klären auch genauer, was wir voneinander brauchen.

Wir nehmen uns ernst

Am Anfang jeder Besprechung wird sichtbar gemacht, was wie umgesetzt wurde bzw. was nicht umgesetzt wurde.

Wir lernen gemeinsam, lebendige Besprechungen zu leben

Lernen heißt für uns, die Erfolge und Erfahrungen des bisher Erlernten zu würdigen. Lernen ist eine Herausforderung, weil es uns auffordert, Routinen zu verlassen und sich auf die Reise zu begeben. Lernen braucht neben Training von neuen Methoden vor allem unsere Reflexionsbereitschaft. Wir verpflichten uns, jede Besprechung mit einer kurzen Reflexion über unser Lernen zu beenden. Weiters sammeln wir positive Lerngeschichten und auch bewährte Methoden in einem Tagebuch, das durch unsere Beiträge wächst. (Quelle: Die Prinzipien und Praktiken unserer Lernreise)

2.3. Der Prozess des Lernens und die Ergebnisse

Diese Prinzipien wurden beim Workshop verabschiedet. Alle TeilnehmerInnen übernahmen Verantwortung für das Umsetzen dieser Prinzipien und planten ihr weiteres Vorgehen bei den kommenden Besprechungen. Sie stimmten zu, eine Lernreise durch das Erproben und Suchen von passenden Methoden zu gestalten, und Lerngeschichten zu sammeln. Die TeilnehmerInnen entwickelten die Idee, dieses „Living Document“ alle drei Monate zu aktualisieren und nach einem Jahr bei einer Feier zu verabschieden.

Die Koordination dieses Prozesses übernahmen drei Personen. Es wurde zudem geplant, dass vor allem informale Besprechungen zum Füllen des Tagesbuchs genutzt werden sollten, um durch das Projekt nur wenige, weitere Meetings einzuführen. In Summe gab es im ersten Jahr vier zweistündige Treffen des Koordinationsteams, die das Lerntagebuch ergänzten und für die Verbreitung sorgten. Diese Treffen fanden unter Begleitung des Beraters statt (1 Tag).

Das Dokument beschleunigte den Lernprozess signifikant. Innerhalb von zwei Monaten wurden von MitarbeiterInnen 12 hilfreiche Praktiken, die die Prinzipien unterstützen, gesammelt. Dadurch eröffnete sich die Chance mit den Methoden zu experimentieren. Für jedes Besprechungsformat konnten Praktiken durch die TeilnehmerInnen ausgewählt werden, die für mindestens drei Monate erprobt

werden sollten und deren Wirkungen und Nebenwirkungen alle drei Monate reflektiert werden sollten. Dieser selbst erstellte Methodenkoffer enthielt Tools zum Ankommen, dem Verbinden und Erkunden des Purposes, der Agendafindungen in den Sitzungen, die Formen der Berichte zum Umsetzungsgrad, Möglichkeiten zur Aktivierung, Stopp-Regeln beim Verlassens des Kommunikationsraumes bzw. des Purposes, Anregungen für Entscheidungsfindungen, Dialogverfahren, Problemlösungsverfahren, Aufgaben und Erwartungen an BesprechungsleiterInnen, usw. Zusätzlich meldeten sich für jede Methode Freiwillige, die gefragt werden konnten, wenn die Methoden erprobt wurden.

Die Methode der bewegten Besprechungen ermöglichte TeilnehmerInnen, Orte während Besprechungen zu wechseln und unterstützte somit die Erwartungsabklärung bei Besprechungen. Sehr schnell wurden Stehbesprechungen zum kurzen Austausch, z. B. für Kurzinfos und Dienstübergaben eingeführt. Gehbesprechungen hingegen fanden vor allem bei Bedarf nach Austausch und Dialogen statt. Zum Sichtbarmachen, in welchem Erwartungsraum sich die TeilnehmerInnen bei Besprechungen befanden, wurden zwischen dem Informations-, dem Austausch-, und dem Lösungsblock jeweils der Raum verändert durch eine Variation zwischen Steh- und Gehbesprechungen, einem Wegschieben bzw. Herholen von Tischen und dem Arbeiten im Sesselkreis.

Nach einem halben Jahr hatte sich die Meetingstruktur bereits spürbar verändert. Es wurden zwei Meetingformate in ein Meetingformat zusammengeführt, welches auch weniger häufig tagte und in der Dauer verkürzt wurde. Ein weiteres Treffen wurde auch in der Dauer deutlich reduziert und die TeilnehmerInnen fanden Gefallen an selbstgesteuerten Treffen, wobei jedes dieser Treffen auch kurz dokumentiert wurde. Auch das Dokumentationssystem wurde radikal auf den Kopf gestellt. Anstelle, dass die Dokumentation im Nachhinein erstellt wurde, wurde die Besprechungsdokumentation während der Besprechung durchgeführt und stand allen TeilnehmerInnen am Ende der Besprechung zur Verfügung. Besonders bedeutsam zeigte sich hier der radikale Schritt, dass der Informationsblock in Stehbesprechungen mit Kanbantafeln unterstützt wurde. Kanbantafeln visualisieren, welche Aufgaben in nächster Zeit anfallen, ausgewählt werden, in Arbeit sind und welche abgeschlossen wurden.

Auch hat die Klärung der Erwartungsräume bei Meetings zur Entlastung geführt, die Informationsraum, Reflexionsraum und Lösungsraum genannt

wurden. Die Klärung, was von der Leitung entschieden wird und wo eine gemeinsame Entscheidung sinnvoll ist, wurde als sehr hilfreich bezeichnet. Auch die zugehörigen Methoden zur Entscheidungsfindung waren als Wissen und Praxis vor Ort vorhanden und wurden durch den „Delegation Poker“ unterstützt. Der „Delegation Poker“ legt fest, welche Art der Entscheidungsfindung stattfinden soll. Es wird unterschieden, ob die Entscheidung gemeinsam und in welche Form (Konsens- oder Konsentprinzip), durch die Leitung allein oder unter Beratung der TeilnehmerInnen stattfinden soll.

In Summe zeigte sich nach einem Jahr, dass die Führungskräfte im Schnitt einen ganzen Tag im Monat und auch die MitarbeiterInnen vier Stunden pro Monat eingespart hatten ohne, dass es zu Problemen gekommen war. Fast alle MitarbeiterInnen schätzen in der jährlichen MitarbeiterInnenbefragung die Qualität und die Zufriedenheit ihrer Besprechungen als höher ein, was einen erheblichen Fortschritt zu vorangegangenen Befragungen darstellt. In der kommenden Befragung wird die Frage danach, wie lebendig die MitarbeiterInnen die Besprechungen erleben, zum zweiten Mal gestellt, um damit Rückschlüsse über einen Verlauf zu ermöglichen. Der Aufwand für die externe Beratung im ersten Jahr erstreckte sich auf 3,5 Tage. In dem kommenden Jahr wird die Aufmerksamkeit vor allem auf den Ausbau der Selbststeuerung, Besprechungen einzuberufen, gelegt.

Das Beispiel verdeutlicht, wie hilfreich die vorhergehende Musteranalyse und Ableitung von Prinzipien für die Verbesserung der Qualität der Besprechungen ist und wie wenig externe Unterstützung es braucht, dass sich die Praxis von Besprechungen ändern kann. Auch wurde sowohl theoretisch wie auch praktisch gezeigt, dass die anfangs skizzierte Klärung der Erwartungsräume einen positiven Einfluss auf die Abläufe von Besprechungen hat und wie wirksam diese Besprechungen strukturieren können.

Literatur

- Eppler, M.J. & Kernbach, S. (2018). *Meet up! Einfach bessere Besprechungen durch Nudging. Ein Impulsbuch für Leiter, Moderatoren und Teilnehmer von Sitzungen*. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Fink, F. & Moeller, M. (2018). *Purpose Driven Organizations. Sinn-Selbstorganisation-Agilität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Guardini, R. (1951): *Die Begegnung. Ein Beitrag zur Struktur des Daseins*. Hochland 47 (3), 224-234.

- Hansen, M. T. (2018). *Great at Work: How Top Performers do less. Work better and achieve more*. New York: Simon & Schuster.
- Kühl, S. & Muster, J. (2016). *Organisationen gestalten. Eine kurze organisationstheoretische informierte Handreichung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Managerseminare. (2019). *Besser Besprechen. managerSeminare. Das Weiterbildungsmagazin*, April, 52-58.
- Morz J.E., Allen, J.A., Verhoeven D. & Shuffler M.L. (2018). *Do We Really Need Another Meeting? The Science of Workplace Meetings. Current Directions in Psychological Science*, Vol. 27(6), 484–491.
- Robertson, B. (2015). *The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Blomberg.
- Rohmhardt, K. (2016). *Achtsame Kommunikation in Meetings*. ZOE 4/16, 17-19.
- Scharmer, C.O. (2018). *The Essentials of Theory U. Core Principles and Applications*. Oakland: Berret-Koehler.
- Scharmer, O. & Käufer, K. (2013). *Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies*. San Francisco: Berret Koehler.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Wiley Publishers.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden 1 – Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Scott, C. Allen, J, Rogelber, S. et Kello, A. (2015). *Five theoretical Lenses for Conceptualizing the Role of Meetings in Organizational Life*. In J. Allen, N. Lehmann-Willenbrock & S. Rogelberg (Hrsg.). *The Cambridge Handbook of Meeting Science*. (S. 20-39). Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauch, B. & Reijmer, A. (2018). *Soziokratie: Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen*. Vahlen: München.
- Watzlawick, P. (2011). *Man kann nicht nicht kommunizieren*. Bern: Huber.

Eingegangen: 21.04.2019

Peer Review: 24.05.2019

Angenommen: 13.06.2019

Autor

Prof. (FH) Mag. Thomas Schweinschwaller; Psychologe, Unternehmensberater. Gesellschafter von Vielfarben. Trainer, Coach und Berater seit 2000. Lehre und Forschung (Ferdinand Porsche FernFH und Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften / ARGE Bildungsmanagement).

www.vielfarben.at,

thomas.schweinschwaller@vielfarben.at

Diesen Artikel zitieren als: Schweinschwaller, T. (2019). Besprechungen als Räume des Verständigens, Verstehens und der Entwicklung. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 5, 13-21.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften, Fakultät Psychologie der Sigmund Freud PrivatUniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at