

## Schon wieder eine Sitzung!



Informationen austauschen, Aktionen abstimmen, Lösungen finden, Entscheidungen treffen, ... ob in Präsenz oder online, Führungspersonen verbringen viel Zeit in Besprechungen.

Aber seien wir ehrlich, wie oft sind diese zäh, mühsam und unbefriedigend. Wie viele Besprechungen laufen einfach aus dem Ruder und bringen die Mitglieder eines Teams eher in Konflikt als in ein konstruktives gemeinsames Denken. Peter Modler zitiert in seinem letzten Buch "Wenn Freundlichkeit reinhaut" eine Studie, die besagt, dass über 50% der Meetings ohne Tagesordnung und Protokoll stattfinden und oft wichtige Teilnehmer\*innen fehlen.

Zwei Faktoren spielen dabei eine Rolle:

1. Das Rollenverständnis der Führungskräfte 2. Die Kommunikationskultur.

Die meisten Führungskräfte sehen sich in erster Linie als Experten auf der fachlichen Ebene und fühlen sich dafür verantwortlich, dass aus ihrer Experten-Sicht die richtige Entscheidung getroffen wird. Die wenigsten sehen hingegen ihre Hauptaufgabe darin, optimale Bedingungen zu schaffen, damit die versammelten Kolleg\*innen, ihre jeweiligen Kompetenzen verknüpfen, gemeinsam denken und gute Lösungen für die gesamte Organisation finden können.

Die verwendeten Kommunikationstechniken beschränken sich fast ausnahmslos auf PowerPoint Präsentationen und freie Diskussionen, die vom Vorsitzenden mehr oder weniger partizipativ moderiert werden. Dass es dabei unweigerlich vor allem um Macht- und Revierkämpfe geht, wird nicht bewusst wahrgenommen oder zumindest nicht als problematisch empfunden.

Wie läuft eine klassische Sitzung im besten Fall ab?

Zum Thema, das zur Diskussion steht, hat jemand eine PowerPoint Präsentation erstellt und erläutert diese.

Die Kolleg\*innen teilen sich ziemlich bald (wenn nicht schon im Vorhinein) in Befürworter, Gegner und solche, denen das Ganze egal ist.

Natürlich sieht und bewertet jede\*r den Vorschlag aus der eigenen Perspektive. Was für die Produktion eine Lösung ist, bedeutet für den Verkauf unter Umständen ein neues Problem.

Unweigerlich muss man also dafür kämpfen, dass die Bedürfnisse der eigenen Abteilung nicht übergangen werden. Von der Wahrung persönlicher Interessen ganz zu schweigen.

Und natürlich ist man unter Zeitstress und so muss die Chefin oder der Chef schlussendlich eine Entscheidung durchdrücken.

Das ganze läuft vor allem unbewusst und in der Regel mit bester Absicht ab. Und irgendwie kommt man dann schon zu einem Ergebnis und einer Entscheidung.

Oder, gerade wenn es um wirklich wichtige Fragen geht, kommt es zu einer Patt-Situation zwischen den Lagern und die Entscheidung wird vertagt, und vertagt, und vertagt.

Aber es kann auch schneller, kreativer, leichter und besser gehen.

Wenn die Führungsperson sich in erster Linie als Moderator\*in sieht und den gemeinsamen Denkprozess so lenkt, dass alle Beteiligten verschiedene Perspektiven erkunden, sich in die Rolle der anderen versetzen und ihre spezifischen Kompetenzen einbringen können. Facilitating Leadership nennt man diese Haltung. Die Führungsperson versteht ihre Verantwortung darin einen gemeinsamen Denk- und Entscheidungsprozesse zu ermöglichen.

Dafür stehen eine ganze Reihe von systemischen Kommunikationswerkzeugen zur Verfügung. Dank der Neurowissenschaft wissen wir heute über die Funktionsweise unseres Gehirns recht gut Bescheid und dieses Wissen hat sich in sehr effiziente Kommunikationstechniken niedergeschlagen.

In unserem Seminar Systemic Tools & Facilitating Leadership können Sie sich ein Bild von der Wirkung dieses Ansatzes machen.

Wenn Sie sich dann überzeugt haben, entwerfen wir gerne mit Ihnen gemeinsam ein maßgeschneidertes Programm, um in Ihrer Organisation eine optimale Kommunikationskultur zu entwickeln.

Georg Senoner, Gerhard Stey, Christine Blumenstein-Essen, Maurice Malten