



Eine Sitzung ist nicht nur eine Sitzung

Das wohl älteste Kommunikationsmittel in Organisationen ist die Sitzung. Der Begriff «Sitzung» tönt etwas verstaubt und statisch, also wird dieser durch «Meeting» oder «Get-Together» ersetzt. Allerdings reicht es nicht, nur die Verpackung zu ändern, wenn der Inhalt gleich verstaubt und statisch bleibt. Richtig umgesetzt kann die Vielschichtigkeit dieses Kommunikationsmittels neu gedacht und belebt werden.

■ Von Angela Taverna

Montagsmorgen, 8.30 Uhr, der Vorgesetzte Martin beginnt die wöchentliche Sitzung mit einer **Eisbrecherrunde**. Er erzählt von einem Highlight, das ihn motiviert hat. Dieses Highlight kann sowohl eine Situation aus dem Privaten wie auch aus dem Büroalltag sein. Am Ende teilt er auch mit, was ihn daran so gefreut hat und wofür er sich in der neuen Woche motiviert fühlt.

Die Mitarbeitenden schauen sich etwas verduzt an und wissen nicht genau, was sie mit Martins Aussage anfangen sollen. Martin fordert nun reihum seine Kollegen und Kolleginnen auf, sich Gedanken zu machen, was ihr Highlight der letzten fünf bis sieben Tage war und zu welcher Motivation sie dies führt. Die Blicke wandern wild durch den Raum, bis dann Simone von ihrem Abendessen mit Studienkollegen erzählt. Sie freute sich sehr, die alten Bekannten wiederzusehen, und hat nun auch viele neue Impulse bekommen, wie sie ihre Ablage neu organisieren könnte. Nun ist das Eis gebrochen, und nacheinander erzählen die Arbeitskollegen und -kolleginnen ihre Highlights und ihre Motivation für die kommende Woche. Interessant an dieser Eisbrecherrunde ist, wie die Stimmung sich von Montagsmüdigkeit in Montagsmotivation gewandelt hat.

Eine Sitzung ist sowohl Ventil, Gefäss als auch Bühne. Dieses Prinzip hat Martin ernst genommen; er hat mit der Eisbrecherrunde den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, ihre Bühne einzunehmen und sich zu zeigen. Martin konnte so in kurzer Zeit erfassen, wie es seiner Abteilung geht.

Eine Sitzung hat eine sachliche, eine emotionale und eine prozessorientierte Ebene. Anhand der einfachen Intervention gelang es

Martin, zwei dieser Ebenen direkt anzupapfen. Mit der Highlight-Geschichte holte Martin die Motivation (emotionale Ebene) ab und transferierte diese in die Sachebene, indem er fragte, wo diese Motivation eingesetzt wird. Zudem wurden dadurch die Interaktion und die Stimmung positiv beeinflusst.

In der **Vorbereitung** der Sitzung hat Martin die Einladung verschickt und nachgefragt, ob zu den allgemeinen Traktanden noch weitere Punkte besprochen werden sollen. So weit alles wie gehabt. Neu dazugekommen ist, dass die Mitarbeitenden die eingegebenen Punkte strukturiert vorbereiten sollen. Die Struktur ist simpel:

- Die Ausgangslage auch sachlicher Ebene: Wie zeigt sich der Istzustand?
- Die Störung mit Konsequenzen erklären: Was stört dabei? Was ist die Gefahr dabei?
- Den Sollzustand beschreiben: Was muss für das erwartete Ergebnis geändert werden?
- Lösungsvorschläge zur Diskussion vorbringen
- Dauer für das Traktandum angeben

Selbstverständlich werden die eingegebenen Punkte dann auch vom entsprechenden Mitarbeitenden vertreten und moderiert.

Die Verantwortung vom eingegebenen Traktandum bleibt somit wie ein kleines Projekt beim Mitarbeitenden: vor, während und auch nach der Sitzung. Die Entlastung des Vorgesetzten ist nur ein Vorteil davon. Ein wesentlich grösserer Vorteil ist, dass die Mitarbeitenden einerseits zur **Selbstorganisation** befähigt werden, andererseits übergreifende kleinere Projekte selber leiten und umsetzen. Die Mitarbeitenden werden in eine Kultur des

Mitredens und Mitdenkens eingebunden; **sie werden von Befehlsempfängern und -empfängerinnen zu Organisationsgestaltern und -gestalterinnen.**

Wenn sich Vorgesetzte dazu entschliessen, Mitarbeitende in die Mitgestaltung der Abteilung einzubinden, geschieht dies nicht nur in Sitzungen. Sitzungen werden damit zu einem kreativen Gefäss des Austauschs und der Erkundung neuer Ideen. In einer solchen Kultur geht es nicht um Fehler finden und beheben, sondern um **aktive Arbeit an der Optimierung des Arbeitsalltags**. Es dauert eine Weile, bis sich alle Mitarbeitenden eingeben werden. Meist braucht es anfangs gutes Zureden, motivieren und einen mutigen Mitarbeitenden, der oder die den ersten Umstand benennt, den sie oder er geändert haben will.

Eine Sitzung bleibt eine Sitzung nach altem Gedankengut, wenn sie als solche gesehen und behandelt wird. Entdeckt die Sitzungsleitung jedoch das Potenzial und wagt sich, die Sitzungsteilnehmenden dafür zu animieren und selber mit gutem Beispiel voranzugehen, kann aus einer «verstaubten» Sitzung **eine «inspirierende» Zusammenkunft der Ressourcen und Kompetenzen** werden.

EISBRECHERRUNDE

Als Eisbrecher wird eine Methode verstanden, die den Teilnehmenden ermöglicht, sich auf einer persönlichen Ebene einzugeben. Das Thema soll ein gemeinsamer Nenner sein, zu dem alle Teilnehmenden etwas sagen können. Highlights, Zitate, Bilder, Schlüsselbundrunde etc. können gemeinsame Nenner sein. Wichtig dabei ist, den Bezug zum nachfolgenden Inhalt zu schaffen.

HINWEIS

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe weiter, wenn es um «Rollen und Regeln in Sitzungen» geht.



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.