DIE WELT

KARRIEREWELT

SAMSTAG, 03. Februar 2007

Bei **Konferenzen** können Sie durch persönliche Präsenz punkten. Disziplin sorgt dafür, dass kostbare Arbeitszeit nicht durch **fruchtlose Diskussionen** vergeudet wird

**TOP-TRAINER**

*Welche Anforderungen werden heute an Manager gestellt? Was verlangen die Unternehmensleiter ihrerseits von den Mitarbeitern? Wie sieht erfolgreiche Kommunikation im Beruf aus? Wie wird aus einer Idee ein erfolgreiches Produkt? Fragen, auf die international anerkannte Experten wie der amerikanische Bestsellerautor Stephen R. Covey, der Leiter des St. Gallener Management-Zentrums Fredmund Malik, die Kommunikationstrainerin Elisabeth Bonneau und der Rhetorikprofi Rolf H. Ruhleder Antworten geben.*

*Lesen Sie heute: Rolf H. Ruhleder*

# Wer fragt, der führt, der gewinnt

VON ROLF H. RUHLEDER

Für Führungskräfte besteht ein nicht unbeträchtlicher Anteil ihrer Arbeitszeit aus Konferenzen. Zusammenkünfte, die das Ziel haben, am Ende zu einem für alle Beteiligten akzeptablen Ergebnis zu gelangen. Allerdings meinte Werner Finck einmal: "Eine Konferenz ist eine Sitzung, bei der viele hineingehen und wenig herauskommt."

Solche Veranstaltungen kosten Zeit - und somit viel Geld, zwischen 1000 und 3000 Euro. Routinemäßig abgehaltene Sitzungen, ohne aktuellen Anlass, sollten weitgehend vermieden werden, weil sie den betrieblichen Alltag unnötig verteuern. Ist die Konferenz jedoch sinnvoll, welchen Regeln sollte sie dann unterliegen, damit nicht kostbare Arbeitszeit durch fruchtlose Diskussionen vergeudet wird?

Eine erfolgreiche Konferenz braucht einen Konferenzleiter, der die Sitzung mit freundlichen Worten eröffnet, alle Teilnehmer miteinander bekannt macht und für eine positive Grundstimmung sorgt. Er steckt den zeitlichen Rahmen ab und vermeidet, dass potenzielle Streithähne zusammensitzen. Am Anfang gibt jeder Teilnehmer eine Stellungnahme ab. Danach achtet der Konferenzleiter darauf, dass Wortmeldungen der Reihe nach eingehalten werden und die vorgegebene Redezeit nicht überschritten wird. Er unterbindet Privatdiskussionen, lässt nur Aussagen zu Sachfragen und keine persönlichen Angriffe zu. Circa alle 30 Minuten sollte er kurz zusammenfassen, am Ende gibt er einen Abriss des gesamten Verlaufs und nennt gegebenenfalls einen neuen Termin für ein Meeting. Abschließend dankt er allen Anwesenden und verabschiedet sie persönlich.

Immer wieder gibt es Konferenzteilnehmer, die glauben, ihre Bedeutung unterstreichen zu können, indem sie ständig die Runde verlassen, weil sie Wichtigeres zu tun haben. Solche Störungen sollten im Sinne aller Anwesenden von vornherein untersagt werden. Für das Unternehmen lebenswichtige Entscheidungen müssen in aller Regel nicht gleich und sofort getroffen werden - Ausnahmen bestätigen wie immer die Regel.

Sie haben sich nun zu Wort gemeldet und möchten natürlich mit ihren Argumenten überzeugen. Bitte fassen Sie sich kurz und formulieren Sie einfach und verständlich. Am meisten Wirkung erzielen Sie, wenn Sie weniger feststellen und stattdessen mehr fragen, denn: "Wer fragt, der führt, der gewinnt." Durch eine geschickte Fragetechnik signalisieren Sie, dass Sie bereit sind, auch ihre Meinung zu akzeptieren. So können Sie das Gespräch geschickt in eine von Ihnen gewünschte Richtung lenken. Aggressionen werden leichter abgebaut und machen einer positiven Gesprächsatmosphäre Platz. Ein Sitzungsmarathon lässt die Konzentration sinken und verhindert eine konstruktive Diskussionshaltung der Anwesenden. Legen Sie daher zur Auflockerung öfter mal eine Pause ein.

Die Rahmenbedingungen tragen nicht unwesentlich zum Erfolg eines Meetings bei. In den heutigen Zeiten ist Rauchen während der Sitzung meist verpönt. Frische Luft und angenehme Beleuchtung wecken die Lebensgeister und verschaffen eine angenehme Atmosphäre. Diese hängt natürlich auch von der Stimmung und Motivationslage jedes Einzelnen ab. Missgelaunte Teilnehmer können jede kreative Idee im Keim ersticken und die gesamte Unterhaltung lähmen. Versuchen Sie also, Ideen Ihrer Mitstreiter nicht von vornherein abzulehnen. Jedes Ding hat bekanntlich zwei Seiten - die falsche und die unsrige.

„Jedes Ding hat bekanntlich zwei Seiten—die falsche und die unsrige.“

Rolf H. Ruhleder

Üben Sie sich in Toleranz und respektieren Sie andere Ansichten. Eine kleine humorvolle Einlage kann durchaus auflockernd wirken.

Jeder Mensch möchte sich wertgeschätzt fühlen. Durch Tadel erreichen wir stets weniger als durch ein ausgesprochenes Lob. In einer Runde kann auch ein Pauschallob Wunder wirken. Wie sagte schon Mark Twain: "Von einem guten Kompliment kann ich zwei Monate leben." Durch Kritik und Verbalattacken jedoch erschweren Sie den positiven Verlauf der Konferenz. Der Angegriffene beschäftigt sich nicht mehr mit Sachfragen. Er hat das Gefühl, das Gesicht verloren zu haben und denkt fieberhaft darüber nach, wie er den Ball zurückspielen und sich positiv in Szene setzen kann. Erheben Sie bei Ihrem Angriff gar noch die Stimme, geben Sie sich der Lächerlichkeit preis und wirken alles andere als souverän.

Haben Sie innerhalb der Runde eine besonders starke Position (vielleicht aufgrund ihrer Dienststellung), dann besteht natürlich die Gefahr, dass Kollegen ihr Mäntelchen in den Wind hängen und Ihrer deutlich zum Ausdruck gebrachten Meinung bedingungslos zustimmen. Damit ist niemandem gedient. Erst wenn alle Ansichten gegeneinander abgewogen sind, lässt sich beurteilen, welcher Weg der beste für das Unternehmen ist. Da der Konferenzleiter in einem Firmenmeeting häufig auch die höchste Position innehat, empfiehlt es sich in den seltensten Fällen, dass er schon vorher seine Meinung kund tut. In diesem Fall hat er kaum die Möglichkeit, von seiner Ansicht Abstand zu nehmen, sollten Sie im Verlauf der Konferenz zu einer anderen Überzeugung kommen. Sie laufen sonst Gefahr, wankelmütig und wenig überzeugt von Ihrer eigenen Meinung zu sein.

Haben Sie sich im Vorhinein schon festgelegt und bringen dies zum Ausdruck, so werden Sie die Beiträge Ihrer Mitarbeiter mit ziemlicher Sicherheit beurteilen und bewerten. Es liegt in der Natur der Sache, dass hierbei die Statements, die auf Ihrer Wellenlänge liegen, besser wegkommen. Somit nehmen Sie sich die Möglichkeit, alle Aspekte zunächst einmal wertfrei aufzunehmen. Ihre Mitarbeiter sind frustriert, da sie ohnehin kaum eine Chance sehen, Sie in Ihrer vorgefassten Meinung umzustimmen. Dies kann dazu führen, dass sie sich bei nächster Gelegenheit weniger Mühe machen, sich vorzubereiten. Warum sollten sie dies auch tun, wenn der Chef ja ohnehin schon seine Entscheidung getroffen hat?

Überlegen Sie im Vorfeld auch genau, wen Sie zu der Konferenz einladen. Wer ist wirklich wichtig für den Entscheidungsprozess? Gehört die Problemstellung tatsächlich in seinen Delegationsbereich? Wer könnte brüskiert sein, da er sich übergangen fühlt? Und das Wichtigste: Behandeln Sie alle Beiträge gleichwertig. Es sollte weder eine Rolle spielen, bei wem die Chemie mit der Ihren übereinstimmt - noch von wessen Leistungen und Engagement Sie in der täglichen Zusammenarbeit mehr halten.

Versuchen Sie von Anfang an, Gemeinsamkeiten in der Runde aufzuzeigen. Vermeiden Sie unpersönliche Negativaussagen wie "Man hat mir gesagt" oder "Folgende Fehler sind mir zu Ohren gekommen". Haben Sie Kritik zu üben, so tun Sie dies bitte in verbindlicher Form und im Klartext. Vermeiden Sie Wertungen und persönliche Angriffe. Einzig und allein die Sachfrage, die es zu klären gilt, ist von Bedeutung. Formulieren Sie kurz, knapp und präzise. Nur so können Sie sicher sein, dass Sie auch wirklich von jedem verstanden werden. Außerdem verlieren Sie auf diese Art und Weise kaum den Faden und können Ihre Aussagen auch sehr viel leichter wiederholen. Jeder Teilnehmer sollte sich bemühen, nicht mehr als fünf Informationen in seinen Diskussionsbeitrag einzubauen. Wann immer möglich, sprechen Sie die übrigen Teilnehmer mit Namen an. Dies gibt der gesamten Veranstaltung einen persönlicheren Charakter - denn: Nichts ist so schön wie der Klang des eigenen Namens.

Sind Sie der Konferenzleiter, so geben Sie denjenigen ein positives Feedback, die sich nach Kräften bemüht haben und sich mit ihren Vorstellungen nicht durchsetzen konnten. Alle sollten die Veranstaltung mit dem Gefühl verlassen, ihr Bestes gegeben und positive Denkanstöße eingebracht zu haben. Denn wie stellte der französische Moralist Joubert vor fast zweihundert Jahren fest: "Nicht Sieg sollte der Zweck der Diskussion sein, sondern Gewinn.“

Und danach: Auf zu neuen Taten. Damit nicht im gesamten Unternehmen der Eindruck entsteht: Eine Konferenz ist eine Veranstaltung, bei der eine Menge Leute über das reden, was sie lieber tun sollten.

**MANAGEMENT INSTITUT RUHLEDER**
**Bismarckstr. 64 38667 Bad Harzburg**

**Internet: www.ruhleder.de**
**E-Mail: info@ruhleder.de**
**Telefon: 05322/96720**
**Fax: 05322/9672-20**