

Wenn alles schweigt und einer spricht

SITZUNGEN Nichts schlimmer für den Leiter einer Sitzung, als wenn alle nur teilnahmslos dabeisitzen. Woher das kommt und was dagegen zu tun ist.

Früher war die Schule wirklich öde. «Wenn alles schweigt und einer spricht, den Zustand nennt man Unterricht», witzelten die gelangweilten Schüler. Heute könnte man, auch wenn es sich nicht reimt, Unterricht mit Sitzung ersetzen. Geplagt sind alle: die Teilnehmer, weil sie lieber anderes täten, und der Sitzungsleiter, weil er sie – erfolglos – zum Sprechen bringen will.

Für das Schweigen gibt es Erklärungen, sagt der Organisationsberater Olivier Inhelder aus Basel. «Manchen ist nicht klar, was von ihnen erwartet wird.» Andere haben Angst, ihr Vorschlag werde nicht ernst genommen oder Kreativität sei grundsätzlich nicht erwünscht.

Offener Meinungsaustausch hängt vom Betriebsklima ab

Dagegen kann und muss der Sitzungsleiter etwas unternehmen. Er kann zwar die Unternehmenskultur nicht ändern, die einen freien Meinungsaustausch erschwert. Für Meetings unter seiner Leitung sollte er jedoch Regeln aufstellen:

- ▶ Es gibt keine dummen Fragen und Vorschläge.
- ▶ Kritik richtet sich nie gegen Personen.



Teilnahmslos: Angela Merkel und Cristina Kirchner in Peru.

Keystone

▶ Jeder Teilnehmer weiss spätestens zu Beginn der Sitzung, was von ihm erwartet wird.

Ein Klima des gegenseitigen Vertrauens zu schaffen, gelingt kaum beim ersten Meeting, das ist eine Daueraufgabe jedes Sitzungsleiters. Ist das Vertrauen in Anfängen spürbar, sollte er die Schweigenden direkt ansprechen, sagt Peter Corbat aus Sisseln AG. Er ist Berater und Autor des Buchs «Sitzungen – professionell führen und gestalten». Der Leiter müsste aber behut-

sam vorgehen. «Ihre Ansicht interessiert mich» oder «Sie haben so viel Erfahrung, was meinen Sie» ist besser als zu sagen: «Jetzt sind Sie an der Reihe».

Besonders schlimm ist es, sagt Corbat, wenn Teilnehmer Vorschläge machen und gleich auch die Arbeit übernehmen müssen. Gute Erfahrungen hat er mit einem «Themenspeicher» gemacht. Da hinein kommen fortlaufend gute Ideen, die nicht sogleich umgesetzt werden müssen.

Ruedi Arnold