

2016

# Übernehmen Sie die Kontrolle! Gutes Besprechungsmanagement fängt mit der Einberufung eines Meetings an

Joseph A. Allen

*University of Nebraska at Omaha*, josephallen@unomaha.edu

Martin J. Eppler

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub>



Part of the [Psychology Commons](#)

## Recommended Citation

Allen, Joseph A. and Eppler, Martin J., "Übernehmen Sie die Kontrolle! Gutes Besprechungsmanagement fängt mit der Einberufung eines Meetings an" (2016). *Psychology Faculty Publications*. 184.

<https://digitalcommons.unomaha.edu/psychfacpub/184>

This Article is brought to you for free and open access by the Department of Psychology at DigitalCommons@UNO. It has been accepted for inclusion in Psychology Faculty Publications by an authorized administrator of DigitalCommons@UNO. For more information, please contact [unodigitalcommons@unomaha.edu](mailto:unodigitalcommons@unomaha.edu).



# Übernehmen Sie die Kontrolle!

## Gutes Besprechungsmanagement fängt mit der Einberufung eines Meetings an

*Arbeitsbesprechungen zu hassen, ist à la mode. Der US-amerikanische Sitzungsforscher Joseph A. Allen von der University of Nebraska rät allerdings, auch den nächsten Schritt zu gehen und die Dinge konsequent in die Hand zu nehmen. Ein Gespräch über die Frage, wie man eine Sitzung auf Kurs hält.*

**OE:** Sie beschäftigen sich intensiv mit Besprechungen am Arbeitsplatz. Warum sollten sich Manager überhaupt für Besprechungsmanagement interessieren?

**Allen:** Die Leute sind davon begeistert, ihre Arbeitsbesprechungen zu hassen, speziell wenn die Meetings schlecht laufen oder unnötig sind. In der Tat wird die Mehrheit der veranstalteten Sitzungen schlecht geführt. Obwohl diese Treffen häufig Zielscheibe von Spott sind, spielen sie eine entscheidende Rolle im Funktionieren einer Organisation. Mitarbeiter treffen sich beispielsweise in Besprechungen, um Strategien zu entwerfen, Wissen auszutauschen und an laufenden Projekten zusammenzuarbeiten. Besprechungsmanagement bedeutet im Wesentlichen, Meetings zu untersuchen. Dabei liegt der Fokus auf Verfahren, welche Zeitverschwendung minimieren sowie auf der Qualität von Entscheidungen und Lösungen, die in Sitzungen generiert werden, und wie diese verbessert werden kann. Nicht zuletzt aus Eigennutz sollten sich Manager Gedanken um ihr Besprechungsmanagement machen – schließlich verbringen viele von ihnen einen Großteil ihrer Zeit mit der Vorbereitung und der Teilnahme an Meetings. Jede Verbesserung der Sitzungsqualität dürfte insbesondere Managern am meisten nutzen.

**OE:** Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus zwanzig Jahren Beschäftigung mit Besprechungsmanagement?

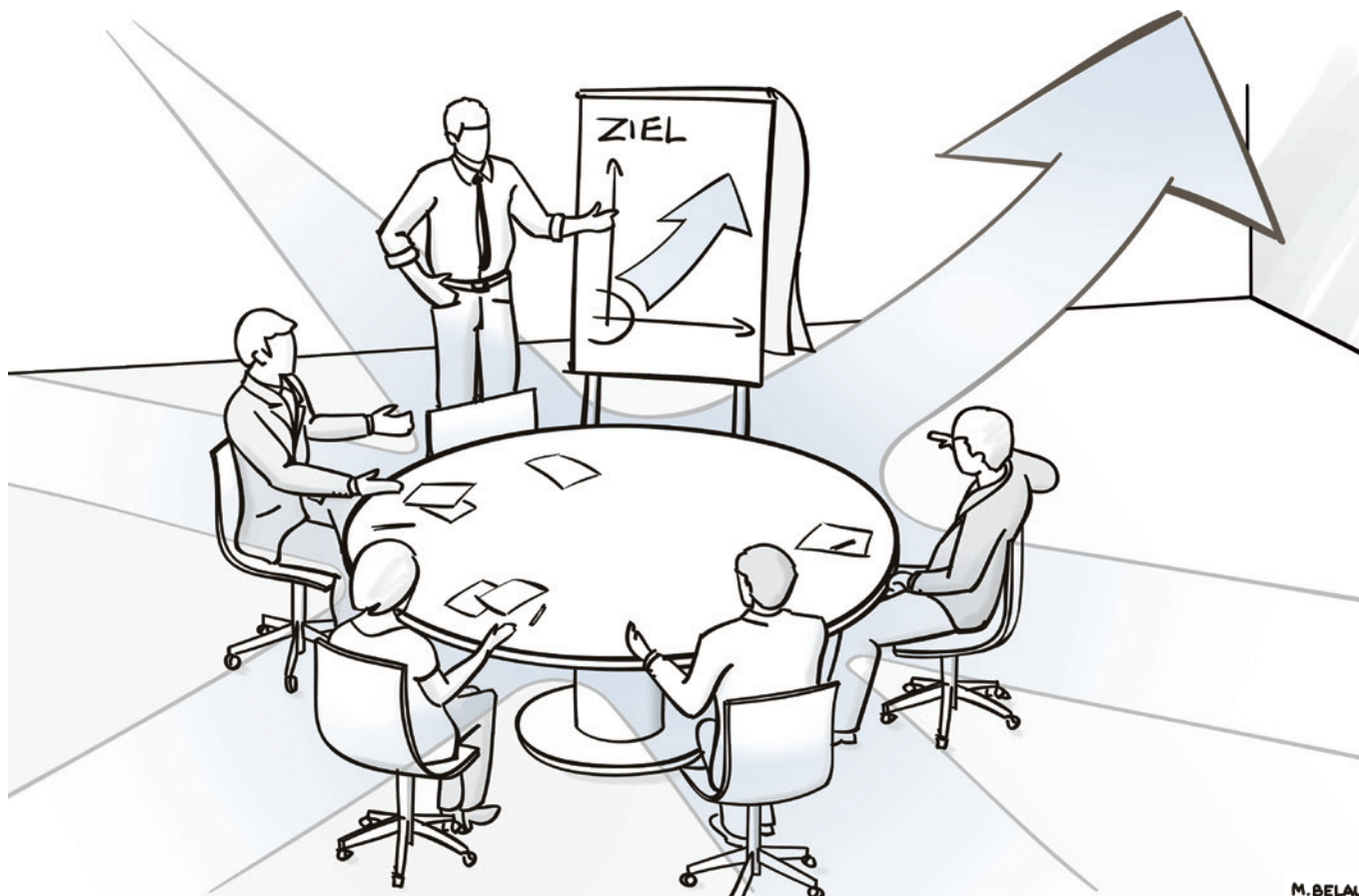
**Allen:** Die wichtigsten Punkte eines guten Besprechungsmanagements fallen meiner Meinung nach in zwei Kategorien: Einerseits Erkenntnisse, die deutlich zeigen, wie Sitzungen ver-

bessert werden können und andererseits solche, die Meetings mit wichtigen individuellen und organisatorischen Ergebnissen verbinden. In der ersten Kategorie weisen eine Reihe an Resultaten meiner Arbeit darauf hin, dass Sitzungen im Allgemeinen ziemlich leicht verbessert werden können: Lege eine Tagesordnung und Ziele für die Sitzung fest, stelle sicher, dass das Thema für jeden geladenen Teilnehmer relevant ist und berufe ein Meeting nur dann ein, wenn es wirklich notwendig ist. In der zweiten Kategorie haben, wie ich glaube, die wirkmächtigsten Befunde folgendes aufgezeigt: Für die Mitarbeiter steht die Bewertung ihrer Meetings, was Zufriedenheit oder Effektivität angeht, in direktem Zusammenhang mit ihrer Zufriedenheit am Arbeitsplatz, mit der Absicht zu kündigen oder der Verbundenheit mit der Organisation. Dies gilt selbst dann, wenn man einige der traditionellen Determinanten berücksichtigt.

«Für Mitarbeiter steht die Bewertung ihrer Meetings in direktem Zusammenhang mit der Zufriedenheit am Arbeitsplatz.»

**OE:** Welche Arten von Meetings würden Sie definieren, welche Taxonomie ist im Sinne eines sinnvollen Besprechungsmanagements und einer hilfreichen Klassifizierung überzeugend?

**Allen:** Die meisten Sitzungen können als informativ, entscheidungsfindend, problemlösend sowie als Anerkennung oder Ausbildung klassifiziert werden. Allerdings ist es oft schwierig, eine einzige Sitzung ausschließlich einem Sitzungstypus zu-



M. BELAU

zuordnen, weil Meetings mehreren Zwecken dienen können. Wo eine feinere Unterscheidung der Sitzungsart nötig ist, hat eine aktuelle Studie Besprechungen in inhaltsbezogene oder instrumentale Meetings eingeteilt. Inhaltsbezogene Meetings können laut dieses Ansatzes 13 verschiedenen Zwecken dienen, wobei die häufigsten Zielsetzungen die Besprechung laufender Projekte, des Tagesgeschäfts oder der Richtlinien sind. Instrumentale Zwecke umfassen Ausbildung und Weiterbildung, Brainstorming oder Problemlösung.

### Biografie – Prof. Dr. Joseph A. Allen

Er ist Professor für Organisationspsychologie an der Universität von Nebraska in Omaha und Autor von mehr als 60 wissenschaftlichen Artikeln (zu Besprechungen, Emotionen bei der Arbeit und Freiwilligenarbeit), sowie Herausgeber des Cambridge Handbook on Meeting Science. Außerdem war er beratend für mittlerweile mehr als 250 Betriebe im Profit- und Non-Profit Sektor tätig.

**OE:** Was machen Manager immer noch falsch bei der Sitzungsleitung?

**Allen:** Das größte Problem vieler Manager hat weniger damit zu tun, wie eine Sitzung grundsätzlich zu leiten ist, sondern wann ein Meeting überhaupt stattfinden soll. Vor der Entscheidung, ein Meeting einzuberufen, sollten Führungskräfte wirklich ihre Ziele im jeweiligen Kontext bestimmen und darüber nachdenken, ob eine Besprechung der beste Weg ist, diese Ziele zu erreichen. In informationellen Meetings beispielsweise, tauschen Leute Informationen aus, ohne dass die Gruppe diese für eine Problemlösung oder Entscheidung diskutiert. Der selbe Effekt kann meist effizienter via E-Mail oder über Telefonate erreicht werden.

Wenn eine Besprechung wirklich notwendig ist, müssen Manager darüber nachdenken, was sie erreichen wollen und dann eine Agenda entwickeln, die mit diesen Zielen übereinstimmt, damit die Sitzung beim Thema bleibt. Ferner sollte das Thema des Treffens für alle, die daran teilnehmen, relevant sein. Ein großer Fehler ist ein ständiges oder periodisch wiederkehrendes Meeting und die Weiterführung dieses Zeitplans nur um der Besprechung willen.

**OE:** Was sind aktuell die spannendsten Themen im Besprechungsmanagement?

**Allen:** Ein wirklich interessantes Gebiet des Besprechungsmanagements untersucht die Wege, auf denen Menschen miteinander kommunizieren, und wie diese die Sitzungsergebnisse beeinflussen können. Diese Forschung kann wirklich zu nuancierteren Ansätzen führen, die Führungspersonen nutzen können, um ihre Sitzungen auf Kurs und zugleich effektiv zu halten. Wenn zum Beispiel eine Person in einem Meeting anfängt, sich zu beschweren und eine andere Person dann einstimmt, nehmen solche «Beschwerdekreisläufe» zu und können eine Sitzung völlig entgleisen lassen und bei den Beteiligten zudem eine negative Grundeinstellung auslösen.

**OE:** Wohin wird sich das Forschungsgebiet des Besprechungsmanagement künftig entwickeln?

**Allen:** Ich glaube, wir werden mehr und mehr jene Interaktionsforschung sehen, die ich oben beschrieben habe. Obwohl es sehr zeitintensiv ist, zu untersuchen, wie Menschen sich innerhalb einer Besprechung gegenseitig beeinflussen, könnte diese Forschung möglicherweise eine Menge Probleme mit Meetings lösen. Ich erwarte auch, dass sich der Bereich mehr in Richtung Feldstudien bewegen wird und zwar mit dem Ziel, die Laborforschung in Richtung organisatorische Einstellungen zu erweitern.

**OE:** Welche unkonventionellen Besprechungspraktiken sollten Ihrer Meinung nach stärker angenommen werden?

**Allen:** Nun, es gibt eine Reihe von Dingen, die Manager übernehmen können, um ihre Sitzungen zu verbessern, aber sie sind eigentlich nur unkonventionell in dem Sinne, dass sie bisher nicht breit genutzt werden. Wie viele Manager machen sich wirklich Gedanken über ihre Ziele für jedes einzelne Meeting, das sie organisieren? Wie viele Sitzungsleiter haben eine formelle oder informelle Tagesordnung, die den Teilnehmern ermöglicht, ungehindert Dinge zu ergänzen, über die sie sprechen wollen? Wie viele regelmäßige Treffen werden tatsächlich abgesagt, wenn sie keinem Zweck dienen? In der Praxis gibt es nicht viele Antworten auf all diese Fragen, dabei sind dies letztlich sehr einfache Wege, um Besprechungen zu verbessern. Das Problem: Sie werden oft übersehen bei der Suche nach irgendeinem revolutionären neuen Weg der Sitzungsleitung.

**OE:** Unterscheiden sich eigentlich Meetings in einzelnen Kulturkreisen? Wenn ja, wie?

**Allen:** Ja, Sitzungen unterscheiden sich sicherlich in verschiedenen Kulturen, zum Beispiel in Bezug auf Sitzungsziele, Dauer und Teilnehmerinteraktionen. Obwohl dies ein relativ neues

Forschungsgebiet ist, haben einige frühe Studien darauf hingewiesen, dass Kultur eine große Rolle spielen kann, bei der Art von Sitzungen, die eine Organisation anberaumt. Zum Beispiel neigen Arbeiter in Japan dazu, eine Reihe von Vorbesprechungen abzuhalten, um Allianzen zu schmieden und Kernpunkte noch vor dem formellen Treffen mit einem Manager oder Vorgesetzten festzulegen. Je stärker Organisationen ihre nationalen Grenzen überschreiten, desto mehr sollten Unternehmen mit globaler Präsenz berücksichtigen, auf welche Weise die jeweilige Kultur Meetings angeht.

«Seien Sie der bestmögliche Teilnehmer und Leiter, der Sie sein können.»

**OE:** Wenn Sie Menschen, die schlechte Besprechungen einfach satt haben, einen Rat geben sollten, welcher wäre das?

**Allen:** Hören Sie auf, schlechte Sitzungen abzuhalten! Übernehmen Sie die Kontrolle! Es gibt eine ganze Wissenschaft, die der Verbesserung von Meetings gewidmet ist. Diese beinhaltet Empfehlungen für Sitzungsteilnehmer und für Sitzungsleiter. Seien Sie der bestmögliche Besprechungsteilnehmer und Besprechungsleiter, der Sie überhaupt sein können. Und dann können wir gemeinsam, einer nach dem anderen, Team für Team, Meetings für Meeting Besprechungen besser machen. Wird es dann immer noch schlechte Besprechungen geben? Sicher. Aber wenn wir einige schlechte Sitzungen weniger haben, können wir dadurch ein paar schlechte Tage weniger und einige engagierte Mitarbeiter mehr haben!

*Das Gespräch führte OE-Redakteur Prof. Dr. Martin Eppler.*



**Prof. Dr.  
Joseph A. Allen**

Professor für Organisationspsychologie  
an der Universität von Nebraska, Omaha,  
USA

**Kontakt:**  
josephallen@unomaha.edu