

Presse-Spiegel



Reportage über ein Seminar von und mit Prof. Dr. Christian Zielke

Machtspielchen im Meeting

30. November 2008 „Haben Sie diesen Platz bewusst gewählt? Auch die helle Bluse, die Sie tragen? Eines vorweg: So artig, wie Sie sitzen, werden Sie in der Runde nicht wahrgenommen.“ Die Tür des Seminarraums ist kaum geschlossen und Christian Zielke in seinem Element: Zuspitzen, mit plakativen Aussagen provozieren und dabei stets höflich-freundlich lächeln. In den Grautönen des „sowohl als auch“ verliert sich der Managementtrainer und Professor für Kommunikation und Personalmanagement nicht. Gut ist, was zum Ziel führt. Wie sie sich in Besprechungen besser durchsetzen, wollen die zehn Teilnehmer, Fachexperten und mittleres Management, in den kommenden zwei Tagen von ihm lernen - in einem eigens zu diesem Zweck veranstalteten Seminar der „Haufe-Akademie“.

Die Überzeugungsarbeit beginnt - das wird schnell klar - nicht mit dem ersten Argument, sondern bei der eigenen Präsenz: Ein guter Platz ermöglicht Blickkontakt zum Moderator (ergo: nicht neben ihm Platz nehmen), dunkle Kleidung steht für Kompetenz und beim Sitzen gilt es, Raum einzunehmen. So wie Andreas, der einen Ellbogen erwartungsvoll auf die Stuhllehne ausgefahren hat. Oder Horst, die Hände souverän auf dem Tisch.

Immer auf die Wirkung achten

„Visualität schlägt Qualität“ lautet Zielkes Leitsatz für Besprechungen. Denn: Vom Inhalt des Gesagten bleibe nur ein Bruchteil im Gedächtnis haften. Sehr wohl werde aber registriert und bewertet, wie, wann und wie oft sich ein Teilnehmer in die Diskussion einbringt. Rasch, aber nicht mit dem ersten Redebeitrag, empfiehlt der Trainer. Und bloß nicht zu langatmig: Fachliche Details und präzise Schilderungen seien in Meetings fehl am Platz: „Da verpufft nur die Wirkung.“

Wichtiger als die Sachebene sei schließlich die Gruppendynamik. Und damit Fragen wie: Mit wem kann ich mich verbünden, wen gilt es ausbremsen? Und vor allem: Wer sind die Alpha-Tiere in der Runde? Ihnen sei die volle Aufmerksamkeit zu widmen, rät Zielke: „Sie müssen schließlich nicht alle überzeugen, sondern nur jene, die für Ihre Sache wichtig sind.“ Im Regelfall zählen dazu die Ranghöchsten. Die eigenen Argumente gelte es daher in eine Sprache zu kleiden, die das Management versteht: „Gewinn und Verlust ist das Einzige, was dort zählt“, weiß Zielke, der selbst in leitenden Positionen in Großunternehmen tätig war. Ganz schön ernüchternd, findet die junge Ingenieurin.

Diplomatie statt Demokratie

Schlimmer noch: Auch wenn sich Besprechungen gern einen demokratischen Anstrich geben, steht das Ergebnis oft schon vorab fest. Zielke: „Hochrangige Meetings sind reine Diplomatie, da gibt es keine Überraschungen.“ Die einzelnen Positionen und Zugeständnisse seien längst durch informelle Absprachen festgelegt. Der Trainer rät den Seminarteilnehmern daher, bereits im Vorfeld Lobbying für die eigene Sache zu betreiben und Verbündete zu gewinnen. Das Meeting selbst - ob nun Erfolg versprechend oder nicht - sollten sie in jedem Fall strategisch für sich zu nutzen wissen: um Gesicht zu zeigen oder das eigene Netzwerk auszubauen.

Den eigenen Redebeitrag konzentriert man Zielke zufolge am besten auf fünf dramaturgisch durchdachte Sätze. Am Anfang steht eine konsensfähige Aussage, die alle Teilnehmer mitnimmt. Am Schluss die zentrale Botschaft, die ihnen im Ohr bleiben soll. Und dazwischen drei kurz und knackig aufgezählte Argumente. Erstens, zweitens, drittens - überzeugt. Gut, wer für seine Statements aussagekräftige Bilder oder Schlüsselwörter findet. Ratsam auch: die Dinge positiv formulieren. Allzu schnell könne das Wörtchen „nicht“ überhört und die Botschaft ins Gegenteil verkehrt werden, begründet Zielke. Wer einem Kollegen Kontra geben muss, sollte ihn vorher bitte „zweimal streicheln“. Höflichkeiten à la „Sie haben recht, das mag ein interessanter Aspekt sein“ seien ein besserer Boden für eine argumentative Retourkutsche als bloßes Zurückblaffen.

Kein Meeting ohne Ziele

Ob das Meeting lediglich zu einem Schlagabtausch oder auch zu Ergebnissen führt, hängt in großem Maße von der Leitung ab. Schuld an ineffizienten Besprechungen sei meist eine schlechte Vorbereitung, so Zielke. Jedes Meeting brauche ein klares Ziel sowie eine Agenda, die im Idealfall mit den Teilnehmern abgesprochen und vorab an sie verschickt wurde. Der Besprechungsleiter sollte die einzelnen Tagesordnungspunkte mit Zeitvorgaben und Einzelzielen versehen und zu Beginn gemeinsam mit den Teilnehmern Kommunikationsregeln aufstellen. „Dann muss er im Verlauf der Besprechung nicht so oft eingreifen“, sagt Zielke. Zwischenschritte und Ergebnisse sind zu visualisieren, Unklarheiten durch gezieltes Nachfragen zu beseitigen. Alles klar soweit?

Monika übt sich zuerst als Besprechungsleiterin. Sie begrüßt freundlich, definiert das Ziel und hält aufmerksam Blickkontakt. Zu aufmerksam. Angeregt durch ihr Lächeln und ihre vorgebeugte Haltung, kommen die Teilnehmer derart ins Reden, dass ihr die Gesprächsführung zwischenzeitlich entgleitet. Ergebnis? Vertagt. Reiner hat am Ende seiner Moderation viele Kärtchen auf dem Flipchart, aber ebenfalls kein Ergebnis. Ulrich hat die Problematik gut visualisiert und herunter gebrochen („Das bedeutet für Sie...“), lässt sich aber von der Stammtischmanier beeinflussen, mit der ihm Andreas auf den Leib rückt. Die Diskussionsteilnehmer wiederum erkennen im Video-Feedback: Gar nicht so einfach, in fünf Sätzen überzeugend für einen größeren Dienstwagen zu plädieren, wenn der Chef gerade Sparmaßnahmen angekündigt hat.

Letztlich gehe es in Meetings viel um Macht, resümiert Zielke. Ob man das als sachorientierter Mitarbeiter nun sympathisch fände oder nicht: „Weiter kommt nur, insbesondere in Konzernen, wer die geltenden Spielregeln anwendet.“

Text: FAZ.NET