Kein Märchen: Effektive Konferenzen sind möglich!

Ein optimal zusammengesetztes Team lebt von seiner Vielfalt. Je verschiedener die Charaktere, desto besser. Denn was nutzt es, in einem Team sechs Visionäre sitzen zu haben – aber keinen Macher, der die Verwirklichung der Ideen in die Hand nimmt, und keinen „Buchhalter", der mit dezenten Hinweisen auf den Kostenaspekt die Finanzierbarkeit von Projekten berücksichtigt. Doch was sich im Team als Vorteil erweist, bringt viele Konferenzen und Besprechungen ins Wanken. Zu viele Köche verderben den Brei, ein Konsens kann kaum gefunden werden. Doch Führungskräfte können das Konferenz-Unwesen in den Griff bekommen. Im Mittelpunkt steht die Erarbeitung einer Teilnehmer-Typologie, durch die der Konferenzleiter ALLE Teilnehmer ins Konferenz-Boot holt.

Montagmorgen – Konferenz mit den Abteilungsleitern aller Geschäftsbereiche: Geschäftsführer Peter Stedtmann ist „geschafft". Wieder einmal ist sein Versuch, sich als Rechenkünstler zu betätigen, gescheitert. „Ich möchte meine Mitarbeiter auch an wichtigen Entscheidungen partizipieren lassen, aber in der Montagskonferenz, in der Entscheidungen für die Arbeitsprozesse der ganzen Woche getroffen werden sollen, schaffe ich es selten, alle Ansichten und Blickwinkel auf einen Nenner zu bringen", so der 48-jährige Manager eines mittelständischen Unternehmens aus der Versicherungsbranche.
Die uneffektiven Besprechungen zehren an seinen Nerven – und an denen der Teilnehmer. Die meisten von ihnen empfinden die Montagskonferenz nur noch als lästige Pflichtübung. „Viel Gerede um nichts" oder „Jetzt können wir endlich arbeiten", so der Tenor. Ein Ausweg aus dem Dilemma besteht darin, dass Führungskräfte einen Konferenzleitfaden erarbeiten, um ihr Verhalten als Konferenzleiter zu optimieren.

Vorentscheidend: Die Vorbereitung
Sicherlich gibt es einige Dinge, die die moderierende Führungskraft bei Planung und Durchführung einer Konferenz beachten sollte (vgl. Checkliste). Der Erfolg einer Konferenz hängt entscheidend von den vorbereitenden Maßnahmen ab. Natürlich lässt sich der Verlauf einer Konferenz nicht generalstabsmäßig im Voraus planen – immerhin sitzen dort Menschen zusammen, von denen erwartet wird, dass sie eigenständig und kreativ denken und handeln. Wenn das Thema der Konferenz eindeutig beschrieben ist, die Tagesordnungspunkte zielgerichtet in einer Agenda aufgelistet sind und nur diejenigen Mitarbeiter am Konferenztisch sitzen, die auch tatsächlich etwas zur Sache beitragen können, ist schon viel gewonnen.

Ein klares Zeitfenster und die Vereinbarung von Konferenzspielregeln geben der Sitzung einen festen Rahmen und binden die Teilnehmer in ein Raster von Verhaltensregeln ein, die ihnen zugleich Freiraum und Halt geben.
Hilfreich ist es, wenn die Führungskraft bereits in der Einladung zur Konferenz beschreibt, welche Erwartungen sie an die Teilnehmer stellt. Dabei sollte sie jedem Teilnehmer drei Minuten Sprechzeit einräumen in denen jeder über die Ergebnisse der letzten Woche berichtet. Dabei gilt: Niemand unterbricht den Vortragenden, es geht in dieser Phase um den Informationsaustausch. Bei der Diskussion ist ebenfalls eine Sprechzeit einzuhalten, jeder lässt den anderen ausreden und vermeidet es, andere Teilnehmer persönlich anzugreifen. Je nach Konferenzart können auch Beziehungsprobleme zwischen einzelnen Personen besprochen werden – in einer Konferenz jedoch, in der der Ablauf der Woche besprochen werden soll, sind solche Auseinandersetzungen fehl am Platze.
Aufgabe des Konferenzleiters ist zudem, die wichtigsten Ergebnisse der Konferenz festhalten zu lassen – am Schluss muss jeder wissen, was zu tun und welche konkrete Aufgabe zu erfüllen ist. Ein schriftliches Protokoll schafft hier Klarheit und eine Grundlage, in der nächsten Konferenz zu checken, ob alle Teilnehmer ihre Hausaufgaben erledigt haben.

Typologie der Konferenzteilnehmer
Das Manko vieler Konferenzleiter liegt darin, dass sie folgendes zu selten berücksichtigen: In der Konferenz hat man es in aller Regel mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Menschen zu tun hat, die in der Sitzung sehr unterschiedliche Verhaltensweisen an den Tag legen:

- Da ist die Abteilungsleiterin aus dem Marketing, die sich darin gefällt, permanent mehr oder weniger sinnvolle Fragen zu stellen.
- Das Steckenpferd des Verkaufsleiters besteht darin, grundsätzlich erst einmal alles abzulehnen.
- Die Einkaufsleiterin hört sich selbst gerne reden und hält sich nicht an die vereinbarte Redezeit.

So ist es kein Wunder, wenn Konferenzleiter mit der Aufgabe, den verschiedenen Charakteren der Konferenzteilnehmer angemessen zu begegnen, oft überfordert sind. Deshalb benötigen sie eine Erweiterung ihrer personenspezifisch ausgerichteten Verhaltensweisen. Die Grundeinstellung des Leiters gegenüber den Teilnehmern der Konferenz sollte sein, alle Anwesenden in ihren Ansichten und Bedürfnissen ernst zu nehmen. Vor allem aber sollten sie über ein Repertoire an individuellen Umgangsweisen verfügen, mit denen sie auf die verschiedenen Äußerungen der Mitarbeiter reagieren können.

Welche „Konferenzcharaktere“ aber gibt es – und wie soll man auf ihre unterschiedlichen Reaktionsweisen antworten? Eine neun Charaktere umfassende Typologie hilft hier weiter. Im Folgenden finden Sie eine Kurzbeschreibung dieser neun Typen –und Tipps für den Umgang mit ihnen.

Von streitsüchtig bis positiv

Der Streitsüchtige: Er sucht den Konflikt, er liebt ihn geradezu. Kritische Anmerkungen treiben den Diskussionsprozess oft voran – manchmal jedoch wirken sie kontraproduktiv.
Tipp für den Umgang: Bleiben Sie ruhig und sachlich, holen Sie den Streitsüchtigen wieder ins Boot, indem Sie ihn darauf hinweisen, dass der von ihm angesprochene Punkt durchaus zu einem späteren Zeitpunkt diskutiert werden kann – nicht aber in dieser Konferenz. Und räumen Sie ihm nicht zu viel Redezeit ein.

Der Ablehner: Er stellt jeden Vorschlag in Frage – seine Begründung für die Ablehnung enthält aber oft auch Gedanken, die weiterhelfen. Trotzdem: Seine grundsätzlich negative Einstellung wirkt störend.
Tipp für den Umgang: Packen Sie den Ablehner bei seinem Ehrgeiz, stacheln Sie ihn an, seine ablehnende Haltung zu begründen und nutzen Sie so die positive Energie seiner Einwände.

Der Alleswisser: Er produziert permanent Theorien und stellt sein Wissen gerne in den Vordergrund.
Tipp für den Umgang: Lassen Sie ihn seine Theorien begründen. Entlarven sie sich als Luftblase, ist er in seine Schranken gewiesen. Greifen Sie die positiven Aspekte heraus und stellen Sie sie zur Diskussion. Fordern Sie ihn auf, auch Realisierungsvorschläge zu unterbreiten. Haben seine Ausführungen Hand und Fuß, binden Sie sie in die Diskussion ein.

Der Fragensteller: Nutzt er die Fragen, um Sie hereinzulegen? Oder ist ihm daran gelegen, konstruktive Fragen einzubringen?
Tipp für den Umgang: Finden Sie die Motivation für die andauernde Fragerei heraus. Bringen Sie konstruktiv Fragen in die Runde ein und unterbinden Sie kontraproduktive Fragen, indem Sie ihn auffordern, Antwortvorschläge zu unterbreiten. Nun muss er Farbe bekennen!

Der Dickfellige: Unmotiviert und lustlos folgt er der Konferenz, als ob ihn all dies nichts angeht.
Tipp für den Umgang: Stellen Sie ihm konkrete Fragen, die seinen Aufgabenbereich betreffen und die ihn zu konkreten Antworten veranlassen. So binden Sie auch den Dickfelligen in den Diskussionsprozess ein. Bitten Sie ihn, für die nächste Konferenz etwas vorzubereiten, etwa einen Statusbericht.

Der Schüchterne: Wie der Dickfellige beteiligt er sich kaum an der Konferenz – weil er sich nicht traut, sich zu äußern, und befürchtet, seine Äußerungen würden ohnehin niemanden interessieren.
Tipp für den Umgang: Wenn der Schüchterne sich äußert, unterstützen Sie ihn durch dezentes Lob und Anerkennung. Sprechen Sie ihn direkt an, stellen Sie ihm leichte Fragen und stärken Sie so Schritt für Schritt sein Selbstvertrauen. Stille Wasser sind oft tief, sie verbergen konstruktive Anregungen – der Schüchterne muss nur ermuntert werden, sie auch zu äußern.

Der Redselige: Einmal ins Reden gekommen, hört er nicht mehr auf – trotz der begrenzten Redezeit.
Tipp für den Umgang: Unterbrechen Sie ihn höflich, fordern Sie ihn auf, bei der Sache zu bleiben und sich kurz zu fassen. Arbeiten Sie mit geschlossenen Fragen, um ihn zum Kern der Sache zu führen, und geben Sie ihm erst dann durch eine offene Frage Gelegenheit, sich ausführlicher zu äußern.

Der Erhabene: Er spricht „von oben herab“, wird gerne philosophisch-abstrakt und verknüpft ein konkretes Thema mit der Darstellung der allgemeinen Weltlage. Er glaubt, auf alles die einzig richtige Antwort parat zu haben.
Tipp für den Umgang: Setzen Sie die Fragetechnik ein, um ihn zu konkreten Äußerungen zu veranlassen: „Sie haben Recht, Herr Müller, aber was bedeutet das genau für unser Thema?“

Der Positive: Er ist zumeist eine Hilfe in der Diskussion, weil er das Konstruktive an Äußerungen erkennt und daran anknüpft.
Tipp für den Umgang: Binden Sie ihn so oft wie möglich in das Gespräch ein. Achten Sie aber auch darauf, dass er im Konkreten verbleibt und nicht nur die rosarote Brille zur Schau trägt.

Dabei ist es unwahrscheinlich, dass Sie wirklich einmal allen neun Typen – und natürlich gibt es auch „Mischformen“ dieser Typen – in ein und derselben Konferenz begegnen. Außerdem erleben Sie die Mitarbeiter auch außerhalb des Konferenzraumes und haben so Gelegenheit zu analysieren, zu welchem Typus sie gehören. Aber es lohnt sich, einmal grundsätzliche Gedanken über das Verhalten der einzelnen Konferenzteilnehmer anzustellen und sich ein möglichst breites Verhaltensrepertoire zu erarbeiten.

Checkliste: Meine Aktivitäten als Leiter der Konferenz

Vor der Konferenz:
- konkretes Konferenzziel benennen
- Tagesordnung festlegen
- Teilnehmer auswählen und einladen
- Konferenz-Typologie erstellen
- Konferenz-„Spielregeln“ bestimmen
- Raum organisieren, Sitzordnung festlegen, Medien bereit stellen

Während der Konferenz:
- pünktlich beginnen, Zeiteinteilung beachten
- Protokollführung sichern
- positiven Einstieg nach dem Motto wählen: Nur ein positiver Einstieg ist ein guter Einstieg!
- teilnehmerorientierte Verhaltensweisen anhand der Typologie zeigen
- alle Teilnehmer einbinden und Beteiligung fördern
- bewusst zuhören, gute Beiträge loben und konstruktives Feedback geben
- Einzeldiskussionen unterbinden
- Ablauf beachten: Informationsphase/Erfahrungsaustausch, Diskussionsphase, Ergebnissicherung, Aktionsplan erstellen, Protokoll

Nach der Konferenz:
- selbstkritische Überprüfung des Verhaltens; ggf. Änderungsmaßnahmen einleiten
- Protokoll verteilen lassen
- Einhaltung des Aktionsplans und der besprochenen Maßnahmen prüfen