

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.  
SAMSTAG/SONNTAG, 11./12. JUNI 2005. AUFLAGE 439'316. INSERATE: TELEFON 044/248 10 10, FAX 044/248 41 91

## Effiziente Meetings

# Wider die Sitzungszombies

**Gelangweilter Zusammenbruch statt kreativer Aufbruch. Sitzungen gelten oft als Zeit- und Energiefresser sowie Wertevernichter. Der Grund liegt im fehlenden Fokus und im häufig ineffizienten Prozess. Ein Lösungsansatz.**

von Jürg Wilhelm (\*)

Früher traf man sich an Sitzungen, um Informationen auszutauschen, Weisungen entgegen zu nehmen, sich abzustimmen. Heute kommen Menschen immer öfter zusammen, um neue Ideen zu entwickeln und gemeinsam Probleme zu lösen. Dazu brauchen wir die kollektive Intelligenz, das Wissen, die Talente und die Erfahrung aller; keine Sitzungszombies, wie sie zu Tausenden in den Sitzungszimmern rumhängen.

Aber warum gibt es immer mehr Meetings statt weniger? Warum empfinden wir Meetings als kreativitätstötende Tiefpunkte des organisationalen Alltags? Warum wappnen wir uns lieber mit Gegenargumenten während der Kollege noch spricht, statt zu verstehen versuchen, uns mit dessen Gedanken auseinanderzusetzen? Warum feh-

len an den Meetings so häufig Leute, nicht selten die Entscheidungsträger? Fragen über Fragen. Und doch sind wir uns grundsätzlich einig: Es braucht sie, die Meetings. Das Problem ist nicht das Meeting, sondern die Tatsache, dass die Methodik nicht geeignet ist, das gewünschte Resultat zu erzeugen.

### Das alte und das neue Paradigma

Die Idee eines Meetings ist nicht nur, Menschen zusammenzubringen, sondern den Ideenfluss anzuregen. Dazu müssen wir ganz offensichtlich neue Handlungen anstelle der alten Sitzungsrituale einführen.

Wir handeln auf der Basis unserer mentalen Modelle, unserer – nur schwer verrückbaren – Sichtweisen, unseren Paradigmen. Das alte Sitzungs-Paradigma heisst Logik und Disziplin: gut vorbereiten, Beiträge moderieren, logisch analysieren, sequenziell vorgehen, ein Thema vom Anfang bis zum Ende durchdiskutieren, eine Entscheidung treffen und dann weiter. Im alten Paradigma moderiert der Sitzungsleiter; Informationen laufen kanalisiert, nur einer kann zur selben Zeit sprechen. Im alten Paradigma glauben wir, je besser die Sitzungsvorbereitung und je

besser wir die Teilnehmenden steuern, desto besser das Resultat. Das neue Paradigma ist anders – ganz anders: Es heisst Interesse, Kreativität und Motivation. Gute Resultate sind das Ergebnis einer interessierten Auseinandersetzung in einem kreativen Prozess. Die hohe Eigenmotivation kommt von der Möglichkeit, sein Wissen und seine Talente einzubringen und für die eigenen Ideen Wertschätzung zu bekommen.

### Prozess statt Teilnehmende steuern

Gute Vorbereitung ist möglich und sinnvoll, aber keine Voraussetzung. Kreative Gedanken entstehen über die Fragestellung, in der Auseinandersetzung in der Gruppe – aus dem Moment heraus. An Stelle der Disziplin rückt der Spass, den eigenen Ideen eine Form zu geben und gemeinsam eine kreative Idee voranzutreiben, sie wachsen zu sehen. In ständiger Bewegung in kleinen Gruppen – zwischen den Gruppen hin- und herwechselnd – parallel an den Themen,



Jürg Wilhelm

die interessieren. Der Moderator wird durch den Sitzungs-Coach ersetzt. Er steuert den Prozess statt die Teilnehmenden. Es wird etwas hergestellt statt nur darüber geredet.

### Der hüpfende Geist

Eine gemeinsame Arbeitsmethodik leistet einen wichtigen Beitrag zur Verständigung zwischen den Menschen. Sie stellt sicher, dass sich alle an einem transparenten Vorgehen orientieren und damit eine neue Routine entwickeln können. Diese ist erforderlich, um die alten Gewohnheiten zu durchbrechen. Weil der Mensch in seinen Gedankengängen keineswegs so rational und gradlinig ist, wie wir das gerne hätten, braucht es die Unterstützung des natürlichen Denkens. Wir Menschen denken hoch assoziativ; unser Geist hüpfte oft von einem Punkt zum anderen. Die verwendete Methode muss die Gedanken auffangen können.

### Metamorphose der Ideen

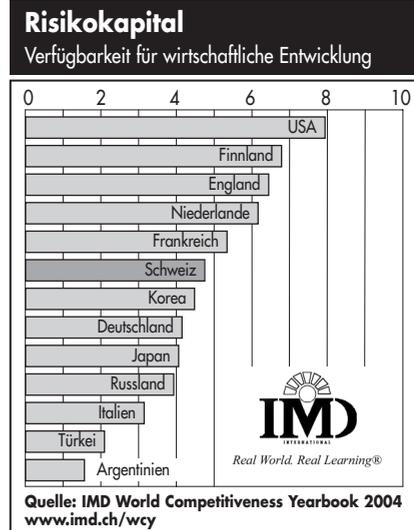
Untersuchungen zeigen, dass wir unseren Ideen dann am besten und wirksamsten Ausdruck geben, wenn wir sie für andere nicht nur hörbar sondern auch sichtbar machen. Rund 70% der Menschen haben eine bevorzugte visuelle Wahrnehmung; sie sind für das gesprochene Wort weniger empfänglich. Zudem entwickelt sich eine Idee ähnlich einem Schmetterling in einer Art Metamorphose über mehrere Stadien. Diese Phasen lassen sich bewusst gestalten und fördern. Menschen entwickeln sich immer in die Rich-

tung, in welche wir die Aufmerksamkeit lenken. Statt auf das Problem lenken wir die Aufmerksamkeit besser auf die Lösungen.

### Ergebnis vor Augen

Beginnen wir mit dem vorweggenommenen Ende im Kopf ergibt sich die Richtung wie von selbst. Die Abstimmung des gewünschten Resultates ist kraftvoll. Sie erzeugt ein gemeinsames Bild in den Köpfen der Menschen und richtet die Energien auf einen gemeinsamen Punkt aus. Sitzungen sind nur ein Anwendungsbereich, für den eine wirksame Methodik Sinn macht. Eine gemeinsame Methodik ist wie eine ge-

(Fortsetzung auf Seite 3)



(Fortsetzung von Seite 1)

gemeinsame Sprache: Sie sichert die Verständigung und erleichtert das Zusammenspiel der Leute – zum Nutzen der Organisation, zum Wohl der Kunden. Folgend die fünf wichtigsten Punkte für eine ergebnisorientierte Sitzungsführung.

1. **Das Meeting gemeinsam planen:**
  - a. Zweck des Meetings und gewünschte Wirkung formulieren.
  - b. Nutzen für die Stakeholder.
  - c. Was soll «hergestellt» werden?
  - d. Festhalten, welches Material vorhanden ist, das mithilft, das gewünschte Resultat «herzustellen».
  - e. Klärung, wer (noch) mit einbezogen werden sollte, um das gewünschte Ziel zu erreichen.
  - f. Vereinbaren, wer was besorgt und ins Meeting bringt.
2. **Vorabprotokoll erstellen:**

Die Informationstraktanden werden von allen in ein für alle einsehbares Protokoll abgefüllt und bis zu einem bestimmten Zeitpunkt abgeschlossen. An der Sitzung werden nur noch Fragen und Einwände behandelt. Der Rest gilt als gelesen und (ein-)verstanden. Das spart viel Zeit.
3. **Rollen verteilen:**
  - a. Einen Tempomacher bestimmen.
  - b. Einen Hofnarren erküren.
  - c. Einen Navigator wählen.
4. **Themen verteilen und entwickeln:**
  - a. Die Teilnehmenden machen dort mit, wo ihr Interesse liegt.
  - b. Sie entwickeln in Kleingruppen einen ersten Wurf und bereiten eine integrative Präsentation vor.
  - c. In der Präsentation bringen sich die anderen Teilnehmenden zu vier Themen ein (Probleme, Lösungen, Bedenken und Informationen).
5. **Beschlüsse fassen und Vorgehen klären.**

(\*) Jürg Wilhelm arbeitet als Coach, Erwachsenenbildner und Organisationsarchitekt beim Institut für excellence in Eggersriet (SG).

(www.ife-web.com, j.wilhelm@ife-web.com)

## Burn out-Prävention

# Der Wille zur Erholung

**Ausgebrannt, fünfzehn Jahre vor der Pensionierung. Damit sind viele Mitarbeitende konfrontiert. Ein Ausweg daraus ist die kontinuierliche Regeneration der Kräfte.**

von Roland Hanselmann (\*)

Unser Wirtschaftssystem, die soziale Marktwirtschaft, ist ein erfolgreicher Ansatz. Die Erfolgsfaktoren wie Effizienzsteigerung, Kostenreduktion und Betriebsreorganisation werden aber immer exzessiver eingesetzt, um die Leistung zu steigern. Der deutsche Sozialwissenschaftler Max Weber hat schon vorhundert Jahren nach den Wurzeln dieses Systems gesucht und hat sie in der bei uns etablierten protestantischen Ethik gesehen. Es ist ein Ethos der Entsagung und der Hingabe an die Arbeit. Tatsächlich haben jene Nationen, die von dieser Lebenseinstellung getragen werden, zuerst den Zustand einer Wohlstandsgesellschaft erreicht. Der Wille zur Leistung soll nicht in Frage gestellt werden, denn unsere Gesellschaft lebt davon. Aber wir zahlen einen Preis dafür.

### Folgen der Leistungsorientierung

Wer seinen Platz in dieser Gesellschaft behalten will, muss sich dem Prozess der Leistungsoptimierung unterwerfen – und wenn er es nicht kann, riskiert er ausgesondert zu werden. Es überrascht nicht, dass die Probleme der Überforderung bei den 45-Jährigen und Älteren immer häufiger auftreten. Es ist die Zeit, in der die körperliche Leistungsfähigkeit nachlässt. Wer versucht, das Tempo beizubehalten ohne aufzutanken, wird sich erschöpfen. Erschöpfung ohne Erholung ist ein lebensbedrohender Zustand. Nicht mehr genügen zu können löst Dauer-

stress aus, der verhängnisvolle psychische und körperliche Reaktionen in Gang bringen kann. Opfer werden vor allem jene, welche als Folge einer strengen elterlichen und schulischen Erziehung – die Verausgabung und Unterordnung unter die Ansprüche der beruflichen Umgebung – verinnerlicht haben.

### Früchte des Erziehungssystems

Die Generation der heute 50- bis 60-Jährigen ist in eine Zeit hineingewachsen, in der der Leistung viel und der Erholung nur wenig Beachtung geschenkt worden ist. Sie tragen an den Folgen der Einseitigkeit unseres Bildungssystems. Es ist fast ausschliesslich darauf ausgerichtet, die Jugend auf eine ganz bestimmte berufliche Leistung zu trimmen. Fächer wie Gymnastik und Musik, die der Regeneration der Kräfte dienen, kommen zu kurz. Auch hier wird Perfektion verlangt und Wettbewerbsdruck erzeugt. Bis heute ist die Erhaltung der eigenen Leistungsfähigkeit fast ausschliesslich der eigenen Initiative überlassen.

### Neue Entwicklungen

Der Schweizer Psychologe C.G. Jung, ein weitsichtiger Denker, hat schon früh erkannt, worin das Defizit in unserem Kulturkreis besteht. So schreibt er nach seiner Indienreise: «Der Europäer hat die Wissenschaft von der Natur und weiss von der eigenen Natur, der Natur in ihm, sehr wenig.» Er vermutet: «Der Westen wird im Verlaufe der Jahrhunderte seinen eigenen Yoga hervorbringen und zwar auf der



Roland Hanselmann

durch das Christentum geschaffenen Basis.» In den vergangenen Jahrzehnten ist in privater Initiative ein breites Angebot von Methoden entstanden, die diese Lücke schliessen möchten. Dazu gehören Hatha-Yoga, Tai Chi, Alexander-Technik, Feldenkrais und weitere. Einige sind reine Kopien der in Indien und China entstandenen Praktiken, andere enthalten Elemente aus diesen Kulturen.

### Aufmerksamkeit nach innen richten

Im geschäftigen Alltag wird unser Bewusstsein von den Ereignissen um uns herum in Beschlag genommen. Läuft mal nichts besonderes, holen uns Gedanken über Frust aus der Vergangenheit oder Sorgen über die Zukunft ein. An nichts zu denken, was optimal wäre, um Ruhe zu finden, überfordert die meisten von uns. Einfacher ist es, die Aufmerksamkeit auf Vorgänge im Innern des Körpers zu lenken, vorzugsweise auf jene der Atmung. So kann ein Erholungseffekt erreicht werden, der jenem des Schlafes fast ebenbürtig ist. Körper und Seele sind eng miteinander verzahnt. Die den Dauerstress begleitenden Gefühle machen den Körper krank. Das wissen die meisten von uns.

### Inaktive Muskelpartien

Weniger bekannt ist die Tatsache, dass über sanfte, konzentrierte Bewegungen nicht nur dem Stress entgegengewirkt, sondern auch die Gemütsverfassung entscheidend verbessert werden kann. Dies hat wenig mit Fitness oder Sport zu tun, denn es geht nicht darum, die Leistungsfähigkeit des Bewegungsapparates zu erhöhen. Es gilt, die aus dem Tritt gebrachten inneren Regelkreise im Körper wieder zu harmonisieren.

Im Verlaufe eines längeren Berufslebens wird sich je nach Tätigkeit das Bewegungs-

repertoire einschränken. Es gibt Muskelpartien, die fast vollständig inaktiv werden. Es sind insbesondere die Muskeln entlang der Wirbelsäule, die geschwächt werden und so Fehlhaltungen zulassen. Die Reaktivierung dieser Muskulatur verbessert den Stoffwechsel und harmonisiert das Drüsensystem. Wer sich mit Ausdauer dieser Aufgabe widmet, wird ein Wohlgefühl im Körper wiederentdecken, das er oder sie vielleicht schon für verloren gehalten hat.

### Ausgewogenheit anstreben

Seit geraumer Zeit müssen wir bei uns keinen Hunger mehr leiden, trotzdem essen viele, als würde morgen eine Hungersnot ausbrechen. Der Körper weiss sehr gut, was und wieviel er benötigt, und meldet das. Die vorgängig erwähnte, nach innen gerichtete Aufmerksamkeit schärft die Wahrnehmung von Körpersignalen. Sind die Regelkreise wieder intakt, meldet sich beim Essen ein Sättigungsgefühl.

Untersuchungen im Bereich der Neurochemie, die relativ neu sind, zeigen deutlich, welche elementare Rolle die Sexualität für das Wohlergehen des Menschen spielt. Dabei muss unter Sexualität mehr verstanden werden, als die Vereinigung von Mann und Frau. Neben der reinen Fortpflanzungsfunktion hat sie auch einen wesentlichen Einfluss auf das Sozialverhalten. Sie beeinflusst das Immunsystem und stellt aus der Sicht der neurochemischen Abläufe eine Art Gegenpol zum Stress dar. Es ist auch erwiesen, dass Vitalität im Alter an die sexuelle Aktivität geknüpft ist.

Wer den Zustand des Ausgebranntseins überwinden will, tut gut daran, sich mit diesen Methoden auseinander zu setzen. Welche man wählt, ist gar nicht so wichtig – entscheidend ist, wie man es tut.

(\*) Roland Hanselmann, Dipl. El. Ing. ETH, MBA HSG, führt nebenberuflich Kurse zur Erhaltung der Vitalität durch. (www.vita50.ch, info@vita50.ch)

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter

[www.jobwinner.ch](http://www.jobwinner.ch)