

DIE 9 GEBOTE FÜR GELUNGENE MEETINGS



Meryl Streep (M.) als biestiger Boss in „Der Teufel trägt Prada“

KONFERENZEN BIETEN DIE **PERFEKTE BÜHNE, UM SICH ZU PRÄSENTIEREN.** EXPERTEN ERKLÄREN, WAS SIE FÜR EINEN SOUVERÄNEN AUFTRITT WISSEN MÜSSEN

Von Svenja Lassen

Eben spielte der Kollege aus dem Nebenzimmer noch den coolen Durchblicker und erklärte uns die neue Firmenstrategie. Nun sitzt er in der Teambesprechung und scheint sowohl die Stimme als auch seine Meinung verloren zu haben.

Andere, sonst eher ruhige Mitarbeiter boykottieren dagegen unsere Ideen, als würden sie für jeden vorgebrachten Einwand bezahlt. Woran das liegt? Nun, Meetings haben eigene Gesetze. Und die sollte jeder kennen, der im Job regelmäßig konferiert. Denn dann weiß man, wo sich die Kritiker des Chefs positionieren, warum man

sich mit Kollegen verbünden sollte und welche klugen Schachzüge gegen Angreifer schützen. Damit Sie in Zukunft perfekt vorbereitet in Besprechungen gehen und diese für sich nutzen können, haben wir uns von Experten die neun wichtigsten Meeting-Gebote erläutern lassen.

1

WIE BEREITET MAN SICH AUF EIN ANSTEHENDES MEETING VOR?

Präsentieren Sie Ihre Schokoladenseite Ungerecht, aber eine Tatsache: Menschen mit gutem Aussehen und positivem Auftreten werden für klüger, netter und kompetenter gehalten als weniger attraktive Personen. Das besagt der „Halo“-Effekt (dt. Heiligenschein). Diesen sollten Sie unbedingt ausnutzen, rät Psychologin und Autorin Albert J. Bernstein („Bin ich denn der einzige Normale hier? 101 Tipps, wie Sie den täglichen Bürowahnsinn überleben“, Redline). Legen Sie sich vor dem nächsten Meeting also nicht nur die aktuellen Zahlen und Fakten, sondern auch ein tolles Outfit bereit und orientieren sich dabei tendenziell an Ihren Chefs. Bernstein: „Wenn Sie respektiert werden wollen, müssen Sie so aussehen wie die Leute, die die Entscheidungen über Sie treffen.“ Investieren Sie ein bisschen Zeit in Make-up, Frisur und Schmuckauswahl: Wer sich in seiner Haut wohlfühlt, strahlt das auch aus.

2

WIE WERDEN KONFERENZEN BESSER UND SPANNENDER?

Sprechen Sie Konflikte offen an „Meinungsverschiedenheiten sind die Essenz eines guten Meetings und Garant für seine Produktivität“, findet Autorin Patrick Lencioni („Tod durch Meeting“, Wiley). Er empfiehlt daher, unbedingt seine Meinung zu äußern, statt aus falschem Harmo-

niebedürfnis allem zuzustimmen. Wenn die Teilnehmer einer Konfrontation aus dem Weg gehen, ist es Aufgabe des Diskussionsleiters, sie dazu anzuregen. Zu einer straffen und starken Moderation rät auch Kommunikationstrainerin Caroline Krüll („Selbstsicher – jetzt! So überzeugen Sie in jeder Situation“, GU): „Meetings und Treffen sollten durch einen Ablaufplan klar strukturiert und mit einer verbindlichen Zeitplanung versehen werden.“ Fragen Sie grundsätzlich sich selbst und Ihren Chef, ob Sie unbedingt zu jedem Meeting gehen müssen, meint Autor Klaus Schuster („11 Management-sünden, die Sie vermeiden sollten“, Redline). Ein nachträglicher Blick ins Protokoll tut es oft auch.

3

WAS VERRÄT DIE SITZORDNUNG ÜBER KOLLEGEN?

Der Thron ist heilig Freie Platzwahl? Von wegen! Es ist keinesfalls egal, wo Sie sich in Meetings platzieren. Jeder Stuhl am Konferenztisch hat eine mehr oder weniger günstige Position, so das Ergebnis zahlreicher Studien der amerikanischen Wissenschaftlerin Sharon Livingston, die in der „Wirtschaftswoche“ veröffentlicht wurden. Der Chef sitzt meist am Kopfende des Tisches und gegenüber der Tür, um das gesamte Geschehen gut im Blick zu haben. Der Platz rechts daneben gehört dem Zustimmer, der alles abnickt und die Sympathie des Vorgesetzten sucht. Die Person links neben dem Boss vertritt dagegen ihre eigene Meinung und bringt diese auch zum Ausdruck. In der Mitte bildet sich eine Gruppe aus kommunikativen

und aufgeschlossenen Personen. Sie sind meist nach allen Seiten offen. Analytiker und Fachleute beanspruchen eher Eckplätze. Von dort verfolgen sie das Geschehen, beteiligen sich aber nicht am Gespräch. Die Gegenpartei sitzt dem Chef genau gegenüber. So können die Kontrahenten ihre Wortgefechte Auge in Auge austragen.

Achtung: Nicht direkt an die Tür setzen! Auf diesem Platz wird man leicht unfreiwillig zum Laufburschen umfunktioniert. Außerdem bekommt man nicht mit, wer sonst noch den Raum betritt.

4

WIE GEHT MAN MIT NOTORISCHEN ZUSPÄTKOMMERN UM?

Lassen Sie sich nicht stören „Beginnen Sie stets pünktlich und nehmen Sie keine Rücksicht auf Zuspätkommer. Wenn diese den

Raum betreten, sollte man ihnen nur so viel Aufmerksamkeit wie nötig schenken und sich nicht ablenken lassen“, rät Caroline Krüll. Wer selbst zu spät ist, deutet mit den Lippen stumm ein „Entschuldigung“ an und setzt sich auf den nächsten freien Stuhl. Sagen Sie Ihrem Boss später, dass es Ihnen leid tut und nicht wieder vorkommt.



5

WELCHE MACHTSTRUKTUREN WERDEN IN MEETINGS DEUTLICH?

Wer das Wort hat, hat auch Einfluss Der Chef spricht, die Untergebenen hören zu – jedenfalls die meiste Zeit. „Wer das Meeting leitet, hat nicht unbedingt die Kompetenz dazu, aber das formale Sagen und einen Großteil der offiziellen Macht“, erklärt

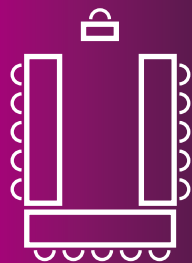
Coach Regina Michalik („Karrierestrategien für Frauen“, Redline). Nach ihrer Erfahrung sagt aber auch die Rededauer viel über Einfluss und Autorität einer Person aus: „Wer lange fachliche Ausführungen macht, hält sich selbst für bedeutend – und wird tatsächlich als wichtig gesehen, wenn man ihn ausreden lässt.“ Damit das passiert, kommen Sie auf den

Punkt. Wir müssen unseren Vorgesetzten zuhören, aber sie uns nicht. Daher haben sie für Langatmigkeit nichts übrig. Greift übrigens ein Sprecher die Gedanken seines Vordrers auf, will er eventuell von deren Wichtigkeit profitieren. Michaliks grundsätzlicher Hinweis für Konferenzen: „Wer nichts sagt, verspielt die Möglichkeit, sich zu zeigen und Macht zu erhalten.“

6

WIE VERSCHAFFT MAN SICH IN MEETINGS GEHÖR?

Schauen Sie dem Chef in die Augen. Dass man in erster Linie inhaltlich überzeugen muss, ist selbstverständlich. Trotzdem kommt es darüber hinaus darauf an, wie man etwas sagt, erklärt Caroline Krüll: „Sprechen Sie mit kräftiger Stimme und halten Sie den Blickkontakt zum Publikum – vor allem zu Ihrem Chef.“ Ein weiterer Tipp, um Aufmerksamkeit zu erzeugen: „Stellen Sie Fragen! Die werden meist leichter gehört als Behauptungen.“ Denn damit regen Sie andere zum Mitdenken an, und außerdem wirken Sie interessiert. Bei welchem Thema auch immer Sie sich zu Wort melden, „Hauptsache, dieser Punkt wird im Meeting als wichtig angesehen“, sagt Regina



DAS U

EINE ART BÜHNE ergibt sich durch das offene Kopfende. Diese Form ist daher optimal für Präsentationen oder Vorträge. Außerdem fördert sie die gegenseitige Inspiration bei Besprechungen.

Michalik. Ihre Empfehlung: „Beziehen Sie sich auf die Mächtigen, die Chefs oder die unangefochtene fachliche Leitung – eben diejenigen, die bereits Gehör haben.“ Arbeiten Sie als Frau in einem von Männern dominierten Team, haben sie noch einen natürlichen Pluspunkt: Sie fallen schon durch Aussehen, Kleidung und Stimme auf. Nutzen Sie diesen Vorteil und tarnen Ihre Weiblichkeit nicht mit einem Unisex-Look.

7

WELCHE FORMULIERUNGEN KÖNNEN HELFEN, ANDERE ZU ÜBERZEUGEN?

Appellieren Sie ans Wir-Gefühl. Einzelkämpfer kommen selten gut an. Daher rät Regina Michalik: „Sprechen Sie gemeinsame betriebliche Erfahrungen an.“ Zuhörer reagieren positiv auf Formulierungen wie „wie wir alle miteinander erfahren haben“, „seit Jahren“ oder „wie die Fachpresse dokumentiert hat“. Appellieren Sie an das „wir“, um Zusammengehörigkeit zu erzeugen. Aber vergessen Sie darüber nicht das „ich“, das Ihre eigene Kompetenz deutlich macht. Um sie herauszustellen, ist es wichtig, Füllwörter wie „irgendwie“, „mehr oder weniger“ und „eigentlich“ zu vermeiden – sie drücken Unsicherheit aus. Wenn Sie wissen, dass Sie zu solchen Begriffen neigen, trainieren Sie sie sich im privaten Umfeld ab. Bitten Sie einfach Ihren Partner oder enge Freunde, in Zukunft auf bestimmte Wörter zu

achten und Ihnen ein Zeichen zu geben, wenn Sie sie wieder einmal (unbewusst) benutzen.

8

WAS UNTERNIMMT MAN GEGEN SABOTEURE?

Machen Sie aus Kritikern Kompagnons. Wie nimmt man Widersachern den Wind aus den Segeln? Man holt sie ins Boot! Erster Schritt: „Finden Sie heraus, was der Hintergrund der Kritik ist“, rät Regina Michalik. Expertin Caroline Krüll bestätigt: „Nur wenn man die wirklichen Gründe für eine Sabotage anspricht und entkräften kann, hat man eine Chance, den Saboteur zu überzeugen.“ Mögliche Beweggründe für übertriebene Kritik gibt es viele. Will der Kollege zum Beispiel gewertschätzt werden? „Dann tun Sie das“, sagt Coach Regina Michalik. Binden Sie ihn ein, geben Sie ihm einen Part im Projekt – aber machen Sie auch Ihren eigenen deutlich. Und danken Sie dem opponierenden Kollegen für die „interessanten Anregungen“, die Sie im nächsten Meeting gern aufgreifen werden. So wirken Sie offen, souverän und lassen Angriffe unbeschadet an sich abprallen. Andere Saboteure, die aus der Anonymität einer größeren Runde heraus eine Idee oder ein Konzept

bemäkeln („Das hat noch nie geklappt“), sollte man direkt ansprechen und in den Dialog zwingen. Hinterfragen Sie solche unspezifischen „Killerphrasen“, zum Beispiel mit dem Satz „Warum, glauben Sie, hat das denn noch nie geklappt?“ So zwingen Sie den Angreifer, sachlich zu argumentieren und sich für seinen Einwand zu recht-



DER HALBKREIS

OFFENHEIT entsteht ohne Tische und Barrieren, hinter denen man sich verstecken kann. Gibt es keinen Moderator, entsteht ein ganzer Stuhlkreis, der sich besonders gut für Brainstormings eignet.


fertigen. Generell ist es sinnvoll, vor einem Meeting, in dem Sie eine eigene Idee präsentieren wollen, Bündnisse mit Ihnen vertrauten und wohlwollenden Kollegen einzugehen, empfiehlt Regina Michalik. Sollte Gegenwehr aufkommen, Sie jemand schlecht aussehen lassen oder gar mobben wollen, können diese Verbündeten Ihre Vorschläge unterstützen und positive Argumente von außen einbringen, sodass Sie nicht allein für Ihr Anliegen kämpfen müssen.

9

WIE SICHERT MAN SICH FÜR ALLE FÄLLE AB?

Spielen Sie das Meeting gedanklich und technisch vorher durch

Sie können eine noch so tolle Präsentation vorbereitet haben – wenn der Beamer nicht läuft, ist der erste Eindruck leider hinüber! Ersparen Sie sich diese Schmach und prüfen Sie vorher die erforderliche Technik. Überlegen Sie ebenfalls vorab,

welche Einwände auf Ihre Ideen kommen könnten. Ansonsten lautet die Devise: Üben, üben, üben. „Holen Sie sich professionelle Unterstützung, etwa ein Coaching in Sachen Rhetorik, Präsentation und vor allem Strategie“, sagt Regina Michalik. Und: Beobachten Sie andere Redner, die Sie gut finden. Was machen die besser? Möglicherweise gibt es Kollegen, die Sie unterstützen – sozusagen als informelles Mentoring. Die Voraussetzung dafür ist allerdings echtes Vertrauen und die Fähigkeit Ihrer Unterstützer, Ihnen ein aufrichtiges, wertschätzendes Feedback geben zu können. Drei letzte, entscheidende Punkte nennt Caroline Krüll: „Machen Sie sich bewusst, was Sie erreichen wollen, und versuchen Sie, dieses Ziel durchzusetzen, indem Sie nicht zu früh nachgeben – aber fordern Sie Ihren Chef nie heraus.“ Sie wollen doch gewinnend auftreten. 

DIESE PHRASEN WILL KEINER MEHR HÖREN:

ALSO, UM EHRlich ZU SEIN...
(War bisher etwa alles gelogen?)

WENN SIE MICH FRAGEN...
(Nein, keiner fragt Sie.)

MACHEN WIR UNS NICHTS VOR...
(Wir nicht, aber du vielleicht.)

NUN MAL IM ERNST...
(Echt jetzt, kein Scherz?)

MAN MÜSSTE, SOLLTE, KÖNNTE...
(Ja, wäre toll, wenn etwas passiert!)

GRUNDSÄTZLICH IST ES JA SO,...
(dass die Sonne morgens aufgeht.)

ICH WÜRDIE MIR WÜNSCHEN,...
(dass auf solche Einleitungen in Zukunft verzichtet wird.)

Beispiele: „Büro-Alltags-Bibel“ (dtv)