



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

Schweigsame Meetings

Feierabend, Anja

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-73134>
Journal Article
Published Version

Originally published at:
Feierabend, Anja (2012). Schweigsame Meetings. HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, (4):57.

Schweigsame Meetings

Wie oft sind Sie schon in Meetings gesessen und haben sich nicht getraut, offen Ihre Meinung zu sagen? Es ist uns wohl allen schon einmal passiert, dass wir schweigend geradezu auf das Ende eines Meetings warteten, um das Gedachte anschliessend im trauten Zwiegespräch mit Arbeitskollegen zu besprechen. Hinter diesem Verhalten steht der Wunsch, Konflikte durch Schweigen zu vermeiden. Dies ist zwar verständlich, stellt aber zugleich eines der grössten Probleme von Firmen dar. Verschiedene aktuelle Unternehmensskandale zeigen, wie viel Schaden es anrichten kann, wenn Mitarbeitende gegenüber ihren Vorgesetzten über Missstände schweigen.

Keith Ferrazzi, CEO eines forschungsorientierten Beratungsunternehmens, beobachtete über drei Jahre in über 50 Unternehmen das Kommunikationsverhalten von Teams in Meetings. Die Resultate zeigten, dass Teams, deren Sitzungen eher ruhig bis schweigsam abliefen, generell schlechtere Leistungen erbrachten, als Teams, welche offen Probleme und potenzielle Risiken ansprachen und zum Teil auch lebhaft darüber diskutierten.

Basierend auf seinen Forschungsergebnissen eruierte Ferrazzi drei Erfolgsfaktoren, welche die Offenheit von Mitarbeitenden in Teamsitzungen zu fördern scheinen. Als ersten wich-

tigen Erfolgsfaktor nennt er die Gruppengrösse. Die Kommunikation in Meetings mit kleineren Gruppen verlief generell offener als in grossen Meetings mit fünf oder mehr Mitarbeitenden.



Nahmen viele Leute an einem Meeting teil, so gab es meist ein bis zwei starke Sprecher, welche die anderen Teilnehmenden dominierten. Als Lösung schlägt Ferrazzi vor, bei grossen Meetings die Traktanden jeweils in Kleingruppen zu besprechen und einen Sprecher festzulegen, der die in der Kleingruppe gebildete Meinung dem Plenum mitteilt. Als zweiten Erfolgsfaktor

nennt er die Ernennung eines «advocatus diaboli». Das heisst, ein Teammitglied hat die Aufgabe, während den Sitzungen immer wieder kritische Fragen zu stellen. Wurde in Meetings vorgängig ein solcher «advocatus diaboli» bestimmt, getrauten sich die Teammitglieder eher, ebenfalls Kritik anzubringen. Als dritten Erfolgsfaktor nennt Ferrazzi den Kommunikationsstil. In Teams, in denen zwar Kritik angebracht wurde, jedoch der Ton verständnisvoll und freundlich blieb, wurde in den Meetings weiterhin offen diskutiert. Erfolgte die Kritik jedoch forsch, eskalierte die Diskussion eher oder verstummte gänzlich.

Zusammenfassend zeigen die Forschungsergebnisse von Ferrazzi, dass eine offene Kommunikation in Meetings keine Selbstverständlichkeit darstellt. Mit einer gewissen Strukturgebung und Vorbildfunktion kann jedoch ein Meeting mit relativ geringem Aufwand so geführt werden, dass in einer schweigsamen Runde schnell eine lebhafte Diskussion entsteht.

Anja Feierabend, wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Human Resource Management der Universität Zürich

Quelle: Ferrazzi, K. (2012). Candor, criticism, teamwork. Harvard business review, January–February, 40–41.