



BITTE ERFRISCHEND UND INFORMATIV

Mitarbeiter von Rechtsabteilungen stehen im ständigen Austausch mit Kollegen, oft in Form von Meetings und Präsentationen – das nennt man Kommunikationsarbeit. Damit diese nicht vergebens ist, sollten Besprechungen interessant gestaltet und effizient geführt werden.

In seinem kleinen Team kann offen gesprochen werden, darauf legt Marc H. Dieluweit viel Wert: „Jeder muss das Gefühl haben, sagen zu dürfen, was er denkt“, sagt der General Counsel der LH Bundeswehr Bekleidungsgesellschaft mbH. Er arbeitet mit zwei Kollegen zusammen, da ist ein kollegiales Miteinander fast schon selbstverständlich. Dennoch legt Dieluweit Wert auf klare Regeln für Meetings und Besprechung. „Sollte es ein Kollege übertreiben und nicht zum Punkt kommen, ist meine Aufgabe natürlich die Gesprächsführung“, sagt der General Counsel. „Ich stoppe den Beitrag und fasse ihn kurz zusammen – gegebenenfalls muss das Thema dann noch einmal vorbereitet werden.“ Damit keiner das Gefühl hat, seine Zeit im Meeting zu vergeuden, wird vor den Besprechungen eine konkrete Agenda festgelegt. „Jeder muss wissen, worum es geht, um die Thematiken vorbereiten zu können“, sagt Dieluweit. Nur so ließen sich die Meetings effizient durchführen. Das Gespräch mit Mitarbeitern in der Gruppe, das Treffen

mit den Kollegen aus anderen Fachbereichen, sie gehören selbstverständlich zu den Aufgaben eines Unternehmensjuristen. Dennoch kommt bei den Teilnehmern solcher Meetings immer wieder der Gedanke auf, dass man seine Zeit eventuell besser am Schreibtisch verbracht hätte, als in endlosen Gruppendiskussionen.

NICHT JEDE SITZUNG IST NOTWENDIG

Nicht selten heißt es, dass in Meetings mehr Kaffee konsumiert wird, als Ideen auf den Tisch gebracht werden. Vielfach hat die Enttäuschung schon in der Vorbereitung ihren Ursprung. Dann nämlich, wenn die Ziele des Meetings nicht richtig definiert sind. Drei verschiedene Ziele unterscheidet der Kommunikationsexperte Dr. Jochem Kießling-Sonntag. Die Besprechungen könnten der Information die-

nen, dem Erarbeiten von Lösungen oder dem Treffen von Entscheidungen, so der Autor des Buches „Besprechungsmanagement“. „Leider sind diese Ziele vorher oft unscharf formuliert“, sagt Dr. Kießling-Sonntag. Das führe zu Missverständnissen. „Manche Teilnehmer sind dann beispielsweise enttäuscht, dass keine Entscheidungen gefällt wurden, obwohl das eigentliche Ziel des Meetings die Erarbeitung von Lösungsansätzen war.“

Nicht jede Sitzung ist zudem notwendig. Ist es wirklich sinnvoll, das Team herbeizurufen, um im Kollektiv zu entscheiden? Muss die ganze Gruppe mit einbezogen werden, oder reicht eine Teilgruppe aus? Oder wird die betreffende Fragestellung nicht viel besser in Einzelgesprächen gelöst? Was soll mitgeteilt werden? Wie groß ist das Informationsbedürfnis? Wie könnte die Information anders mitgeteilt werden? Was will ich von den Angesprochenen wissen?

LEITUNGSFUNKTION WAHRNEHMEN

„Je größer die Teilnehmerzahl, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die Redebeiträge auf einige wenige begrenzen“, sagt Dr. Kießling-Sonntag. „Bei mehr als zehn Personen ist es sehr schwierig, dass alle Teilnehmer einen aktiven Part einnehmen.“ Doch gerade darin sollte ein Ziel eines gelungenen Meetings liegen: Auch die Stilleren dazu zu bringen, sich einzubringen. „Wie rege sich jemand beteiligt, sagt noch nichts über den Wert seiner Beiträge aus“, sagt Kießling-Sonntag.

Kommunikation und Gesprächsführung sind wichtige Aufgaben der Leitung einer Rechtsabteilung. Doch nicht immer werden diese Aufgaben auch entsprechend wahrgenommen. „Oft versteht sich der Leiter der Rechtsabteilung als oberster Jurist, der lediglich darauf wartet, dass Rechtsfragen, mit denen die Abteilung nicht weitergekommen ist, an ihn weitergegeben werden“, kritisiert Christoph H. Vaagt, Inhaber von Christoph H. Vaagt - Law Firm Change Consultants und Vorsitzender des geschäftsführenden Ausschusses der Arbeitsgemeinschaft Kanzleimanagement im Deutschen Anwaltsverein.

Dabei sei das Kommunikationsbedürfnis in der Vergangenheit deutlich gestiegen: „Stellen wir uns vor, ein amerikanischer Konzern hat eine deutsche Rechtsabteilung. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass sich in diesem Fall ständig Rahmenbedingungen verändern. Strukturen werden aufgelöst und neu geschaffen, die Mitarbeiter wechseln schnell“, sagt Vaagt. Es sei eine wichtige Frage, wie man mit diesen Umbrüchen umgehe. Die Mitarbeiter interessieren, wer welche Aufgaben übernehme. Wer wird dafür freigestellt? Ist derjenige den Aufgaben gewachsen? „Hier zu entscheiden und zu vermitteln ist eine Führungsaufgabe, die aber zuweilen leider nicht ausgefüllt wird“, so Vaagt. „Es gibt nur

in wenigen Fällen einen Austausch über die Arbeitsbedingungen. Die werden selten reflektiert. Dabei ist es sinnvoll Zufriedenheiten und Veränderungswünsche abzufragen.“ Meetings können hierzu genutzt werden.

EIN MEETING IST KEIN SEMINAR

Klare Leitlinien für ihre Meetings hat Dr. Catharina von Ziegner, General Counsel des Solarzellenherstellers Q-Cells SE. Jeder Mitarbeiter der Rechtsabteilung berichtet über seine aktuellen Projekte und deren Entwicklung. Der Bericht darf nicht zu detailliert sein, soll aber den Kollegen einen Überblick verschaffen und vor allem die Gelegenheit bieten, etwaige Synergieoptionen zu erkennen. Etwa dann, wenn es darum geht, ähnliche Problemstellungen in der Vergangenheit oder bei einem Kollegen aufzudecken. Einzelprobleme werden konkret dargestellt und bei Bedarf punktuell diskutiert. Ferner erlaubt die jeweilige Berichterstattung, gleichzeitige Beauftragungen an die Rechtsabteilung zu erkennen

TIPPS GEGEN LANGEWEILE

POWERPOINT GEZIELT EINSETZEN:

Wer Folien vorliest, langweilt seine Zuhörer

- › ermöglicht, sehr kurz und komprimiert Ergebnisse, Zahlen oder Gedankengänge sichtbar zu machen
- › ist lediglich als Werkzeug gedacht
- › soll den mündlichen Vortrag unterstützen, nicht ersetzen

BEI PRÄSENTATIONEN IST WENIGER MEHR:

einzelne Folien nicht vollständig mit Text füllen

- › Effekte sollten sparsam eingesetzt werden
- › Faustformel: fünf Wörter pro Zeile, fünf Zeilen pro Folie
- › nur die wichtigsten Punkte zusammenfassen

GUTES TIMING IST WICHTIG:

Zuhörern ausreichend Zeit geben, sich auf Inhalt einzulassen

- › Ausführungen zu neuer Folie beginnen, sobald diese angezeigt wird
- › Teilnehmer wieder auf das Thema konzentrieren
- › Teilnehmer miteinander ins Gespräch bringen
- › Nach Ende der Präsentation Beamer ausschalten



Dr. Catharina von Ziegner, General Counsel, Q-Cells SE



Christoph H. Vaagt, Rechtsanwalt, Christoph H. Vaagt - Law Firm Change Consultants



Dr. Jochem Kießling-Sonntag, Management-Trainer und Buchautor, Trainsform



Marc H. Dieluweit, General Counsel, LH Bundeswehr Bekleidungs-gesellschaft mbH

und Doppelarbeiten zu vermeiden. Eins ist das Meeting jedoch nicht: „Ein Legal Meeting darf kein juristisches Seminar sein, sondern ein kollegiales Brainstorming, das zu abgewogenen Entscheidungen auf dem kurzen Dienstweg führt.“ Die Meetings müssten zudem „kurz und knackig“ sein – und sollten zwei Stunden nicht überschreiten, so Dr. Catharina von Ziegner.

Eine Weisheit aus dem Büroalltag lautet: Die Dinge dauern meist genau solange, wie man ihnen Zeit lässt. Lange Meetings führen deshalb nicht unbedingt zu mehr und besseren Ergebnissen als kurze. Viel mehr kommen die Beteiligten viel langsamer zum Punkt. Sinnvoll kann es sein, aus diesem Grund für bestimmte Fragestellungen Steh-Meetings einzuführen. Statt es sich gemütlich zu machen, konkretisieren die Teilnehmer ihre Meinung stärker. Es wird weniger um den heißen Brei herum geredet. Die Spannung ist insgesamt höher. Solche Meetings können durchaus auf wenige Minuten beschränkt werden, wenn es lediglich um Informationsaustausch geht.

ZEITRAHMEN SETZEN – UND EINHALTEN

Beginn und Ende der Sitzung sollten festgelegt werden, unter Umständen schon mit der Zeit, die für den jeweiligen TOP veranschlagt wird. Bei längeren Sitzungen sind zudem Pausen unerlässlich. Zum einen lässt die Aufmerksamkeit schon nach etwa 45 Minuten stark nach. Zum anderen können gerade in diesen Pausen auf dem kurzen Dienstweg Ideen entstehen und wichtige Entschlüsse gefällt werden, die das Meeting entscheidend voranbringen. Auch wenn es im Büroalltag häufig anders läuft: Der Zeitrahmen sollte streng eingehalten werden. So ist für

Dr. Catharina von Ziegner ein pünktliches Ende selbstverständlich, um die Planbarkeit des Meetings zu gewährleisten. Als Gerüst zum strukturierten Ablauf des Meetings dient von Ziegner eine Agenda nebst Ausdruck des tabellarischen Protokolls in Stichworten des vorangegangenen Meetings. Die Teilnehmer berichten zu den einzelnen Punkten der Agenda und des Protokolls. Und damit alles auch konzentriert abläuft, wird ein separater Meetingraum aufgesucht, in dem grundsätzlich keine Telefone, Blackberrys oder Laptops erlaubt sind, es sei denn, dies ist bei aktuellen Projekten zwingend erforderlich.

WAHL DER RICHTIGEN HILFSMITTEL

Powerpoint wird in den Meetings von Dr. Catharina von Ziegner nicht verwendet. Das Gespräch steht im Vordergrund. Auch in den Besprechungen des General Counsel Marc H. Dieluweit wird die Präsentationssoftware nur in Ausnahmefällen genutzt. „Die Vorbereitung einer gut gemachten Präsentation mit Powerpoint ist sehr aufwendig“, sagt der General Counsel. „Im Alltagsgeschäft ist das oft nicht zu leisten. Deshalb wird Powerpoint bei uns nur von Fall zu Fall eingesetzt.“ Bei Projektvorstellungen etwa, wenn es um Umstrukturierungen im Unternehmen gehe oder ein Merger vorbereitet werden solle. „Dann dient Powerpoint dazu, in die Thematik einzuführen.“ Doch in den juristischen Meetings gehe es ohnehin meistens um neueste Rechtsprechung, Vertragsanpassungen oder Gesetzesänderungen. „Dafür braucht man keine Powerpoint-Präsentation“, meint Dieluweit. Effiziente Meetings sind immer auch eine Frage der Wahl der richtigen Hilfsmittel.

Henning Zander