

## Sitzungen

Führungskräfte aller Ebenen verbringen einen grossen Teil ihrer Arbeitszeit an Sitzungen, Meetings und Besprechungen. Viele dieser Veranstaltungen werden von den Teilnehmern selbst als pure Zeitverschwendung bezeichnet – und dennoch eilen sie weiter von Sitzung zu Sitzung.

Was ist das Erfolgsgeheimnis effizienter Sitzungen?

1. Eine seriöse Sitzungsvorbereitung.

Der Erfolg einer Sitzung hängt wesentlich von einer guten Vorbereitung ab. Das kostet zwar etwas mehr Zeit. Diese Zeit ist aber eine gute Investition in den Erfolg der Sitzung.

2. Eine konsequente und motivierende Sitzungsleitung.

Die Sitzungsleitung widerspiegelt den Führungsstil des Sitzungsleiters. Die Art und Weise, wie eine Sitzung eröffnet wird, kann bereits über den Erfolg oder Misserfolg entscheiden.

3. Es hat sich bewährt, Spielregeln zu vereinbaren, um die Zusammenarbeit in Sitzungen konstruktiv und effizient zu gestalten. Notieren Sie die Spielregeln auf Flip Chart oder Folie, stellen Sie sie zu Beginn der Sitzung vor und verpflichten Sie die Teilnehmer auf deren Einhaltung.

## Sitzungsvorbereitung

1. Ist eine Sitzung überhaupt notwendig?  
Vielleicht reicht auch ein Anruf oder ein E-Mail.
2. Was ist das Ziel der Sitzung?  
Ohne ein klares Ziel ist eine Sitzung reine Zeitverschwendung. Das Ziel bestimmt auch die Art der Besprechung, beispielsweise:
  - a. Austausch von Informationen.
  - b. Suche nach kreativen Lösungen (Brainstorming).
  - c. Treffen von Entscheidungen.
  - d. Koordination von Vorgehensweisen und von Ressourcen.Übrigens: Eine kurze Begründung der Notwendigkeit der Sitzung erhöht die Motivation der Teilnehmer.
3. Wer nimmt an der Sitzung teil?  
Halten Sie die Teilnehmerzahl so niedrig wie möglich, denn die Sitzungsdauer steigt erfahrungsgemäss überproportional im Verhältnis zur Teilnehmerzahl. Die Kriterien für den Teilnehmerkreis sind:
  - a. Können die Teilnehmer einen wesentlichen Beitrag leisten?
  - b. Bringt die Teilnahme den Anwesenden einen echten Nutzen?
4. Welchen Beitrag leisten die einzelnen Teilnehmer?  
Eine Einladung zu einer Sitzung ist ein Auftrag, sich auf die Sitzung vorzubereiten. Damit dies optimal geschehen kann, müssen die Teilnehmer wissen, was von ihnen erwartet wird. Und sie müssen die notwendigen Informationen und Unterlagen rechtzeitig, zusammen mit der Einladung, erhalten. Sind die Teilnehmer nicht oder nur ungenügend vorbereitet, ist eine Sitzung pure Zeitverschwendung.
  - a. Welchen konkreten Beitrag (Präsentation, Moderation, Beschlussprotokoll usw.) erwarte ich von jedem Teilnehmer?
  - b. Welche Informationen und Unterlagen benötigen die Teilnehmer dafür?
5. Welche Besprechungspunkte müssen unbedingt bearbeitet werden?  
Beschränken Sie sich bei der Traktandenliste auf die wirklich wichtigen und notwendigen Punkte. Überladen Sie die Sitzung nicht.
  - a. Sind die relevanten Besprechungspunkte berücksichtigt?
  - b. Sind wirklich alle Punkte für die Zielerreichung notwendig?
  - c. Sind die Besprechungspunkte nach Prioritäten geordnet?
  - d. Ist die Besprechungsdauer für die einzelnen Punkte festgelegt?
6. Organisation

Der organisatorische Teil der Vorbereitung befasst sich mit Ort und Zeit der Sitzung. Denken Sie bei der Zeitplanung daran, dass in Randstunden (vor dem Mittagessen bzw. vor dem Feierabend) meist motivierter gearbeitet wird.

- a. Wo findet die Sitzung statt?
  - b. Wann beginnt die Sitzung?
  - c. Pause/n inkl. Erfrischungen?
  - d. Wann ist die Sitzung zu Ende?
  - e. Welche Einrichtung/Hilfsmittel werden benötigt?
7. Einladung
- a. Ziel der Sitzung (inkl. Begründung).
  - b. Ort (eventuell mit Lageplan).
  - c. Zeit (Beginn, Pausen, Ende).
  - d. Teilnehmer.
  - e. Themen (Traktanden).
  - f. Beiträge der Teilnehmer inkl. Zeitrahmen.
  - g. Unterlagen für die Vorbereitung.

## Sitzungsleitung

1. Start: Sind bereits alle Teilnehmer anwesend: Sofort anfangen. Sind noch nicht alle Teilnehmer eingetroffen: Auf jeden Fall pünktlich beginnen.
  - a. Motivierende Begrüssung.
  - b. Organisatorisches und Zeitrahmen bekannt geben.
  - c. Auf die Spielregeln hinweisen und die Teilnehmer zur Einhaltung verpflichten. Die Selbstverpflichtung der Teilnehmer würdigen.
  - d. Wer führt das Beschlussprotokoll.
2. Ziele: Die Zielsetzungen der Sitzung und die Reihenfolge der Themen vorstellen. Klare und präzise Formulierung.
3. Konsequente und motivierende Leitung
  - a. Die Beiträge aller Teilnehmer anerkennen und würdigen.
  - b. Die Teilnehmer nicht vom Thema abschweifen lassen, sondern konsequent auf das Thema zurückführen.
  - c. Nicht eingeplante Themen vertagen.
  - d. Bei unklaren Aussagen konsequent nachfragen bzw. konkret hinterfragen.
  - e. Positive Punkte suchen und durch Anerkennung verstärken, statt sich auf Misserfolge zu konzentrieren.
  - f. Persönliche Konflikte zwischen den Teilnehmern nicht in der Sitzung austragen lassen, sondern getrennt behandeln (4-Augen-Gespräche).
  - g. Störende Verhaltensweisen einzelner Teilnehmer während der Sitzung offen ansprechen. Hinweis auf die vereinbarten Spielregeln.
  - h. Im Wiederholungsfall die Sitzung kurz unterbrechen und das Problem unter 4 Augen ansprechen.
  - i. Extrem emotionale Sitzungen ohne Aussicht auf eine Zielerreichung abbrechen und vertagen.
4. Zusammenfassung
  - a. Was wurde erreicht?
  - b. Wer erledigt was bis wann?
  - c. Welche Ziele wurden nicht erreicht?
  - d. Wie geht es weiter?
5. Abschluss
  - a. Die Sitzung ist beendet, wenn die Ziele erreicht sind, spätestens aber zum festgelegten Zeitpunkt.
  - b. Dank für die konstruktive Mitarbeit.

## Sitzungs-Spielregeln

1. Pünktlichkeit
2. Mobiltelefon ausschalten
3. Aktive Teilnahme
4. Schweigen bedeutet Zustimmung
5. Wortmeldung mit Handzeichen
6. Keine Seitengespräche
7. Nichtraucherzone