

In wenigen Schritten zu einer erfolgreichen Sitzung

Sitzungskultur

Einleitung

An der Sitzungskultur erkennt man die Unternehmenskultur. Wie sieht diese bei Ihnen aus? Wie werden Gespräche geführt oder Sitzungen geplant und durchgeführt? Wie sieht es mit der Verbindlichkeit, der Effektivität und dem Zeitmanagement aus? Welches „Klima“ herrscht bei Ihnen vor, oder gibt es unterschiedliche „Mikroklimata“, je nach Bereich oder Team?

Sie finden auf dem Bildungsmarkt viele Hilfsmittel (Bücher, Checklisten, Videos) zum Thema Sitzungen planen, durchführen, kontrollieren und verbessern. In Ergänzung zum Leitfaden „Gespräche vorbereiten“ und „Feedback geben und nehmen“, nachstehend einige Tipps, wie eine gute, gelebte Sitzungskultur Ihre Kommunikation und Unternehmenskultur positiv beeinflussen kann.

Besprechungen gehören zu unserem Alltag. Es gibt viele Formen von Besprechungen, nur wenige empfinden wir oftmals als effizient oder zweckführend.

Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Der naheliegendste Grund ist meist, dass jeder Sitzungsteilnehmer andere Bedürfnisse in die Besprechung einbringt, die ein anderes Vorgehen, andere Besprechungspunkte, andere Ziele oder Zeitvorstellungen bedingt. Oft fehlt es jedoch auch an Struktur oder feinfühligem und trotzdem gezielter Führung. Welche Gesprächs- und Kommunikationskultur gepflegt wird, ist ebenfalls ein entscheidendes Merkmal, ob Sitzungen von den Teilnehmern als erfolgreich bewertet oder erlebt werden.



Überprüfen Sie Ihre Sitzungskultur auf die nachstehenden Tipps, bleiben Sie aber authentisch und definieren Sie Ihre ganz persönliche, unternehmensspezifische Kultur. Es gilt einzig zu beachten, dass die von Ihnen vorgegebenen Sitzungskultur-Regeln für die gesamte Belegschaft Gültigkeit haben... und insbesondere für das Management, das mit Vorbild voran gehen soll.

Sitzungsarten

Besprechungen können in vielen Situationen, in unterschiedlicher Zusammensetzung und mit vielfältigen Zielsetzungen stattfinden:

- einfache, oft auch spontane Besprechungen mit Kolleginnen/Kollegen, Vorgesetzten, Kunden, Lieferanten, etc
- Organisierte Teamsitzungen pro Arbeitsbereich, Abteilung, Funktionsgruppen oder spezifischen Arbeitsgruppen
- Konferenzen und Kongresse (im Fachbereich, zur Weiterbildung oder an Messen, etc.)
- Verhandlungen, intern oder extern, im Privaten oder Beruf
- Versammlungen (Politik, Freizeit, Mitarbeiterinformationen, etc.)
- Management-Standortbestimmungen und Strategieentwicklungsworkshops
- Ausbildungs- und Weiterbildungsanlässe
- usw.

Es wird grundsätzlich zwischen zwei Hauptarten von Sitzungen (Meetings) unterschieden, die auch in unterschiedlichen Mischformen auftauchen können:

- **Informationssitzung**
 - Beraten und informieren der Teilnehmenden
 - Überzeugen der Teilnehmenden
- **Entscheidungssitzung**
 - Festlegen von Zielen
 - Besprechen von Lösungsalternativen
 - Lösen von Problemen
 - Festhalten von Entscheiden und Aktionsplan

Sitzungsstruktur und –Organisation

Zur Erinnerung: Sitzungen sollten effektiv und effizient sein.

- **effektiv** bezieht sich auf Effektivität, das Verhältnis von erreichtem Ziel zu definiertem Ziel
- **effizient** bezieht sich auf Effizienz, das Verhältnis zwischen der Größe der erbrachten Leistung und der Größe des Aufwandes (Wirkungsgrad, Wirtschaftlichkeit, u.a.)

Eine Sitzung ist somit dann effektiv, wenn mit minimalem Zeitaufwand alle Sitzungsziele zur Zufriedenheit aller Teilnehmenden (oder der Mehrheit) erreicht werden.

Die Sitzungsregeln und eine aktive Teilnahme gelten für alle Teilnehmenden, eine Person leitet die Sitzung („primus inter pares“, Erster unter Gleichen).

Organisatorisch gehen der Sitzung eine **Einladung** (inkl. Kontaktdaten für Abmeldungen, Fragen, benötigte Unterlagen und Vorbereitung, etc.) und die **Agenda/Traktandenliste** samt Verteiler (Teilnehmende), Ort und Zeit, Themen, Zielsetzungen, Verantwortlichkeiten und Zeitplan voran. Informationen und Entscheide wie auch der Aktions-/Massnahmenplan (Pendenzen) und den Termin der nächsten Sitzung werden danach schriftlich in einem **Protokoll** festgehalten. Das Protokoll und der Massnahmenplan werden für die nächste Sitzung zur Erfolgskontrolle und Bearbeitung/Erledigung von offenen Punkten weitergeführt.

Struktur:	Phase 1	<ul style="list-style-type: none"> • Begrüssung • Evt. Vorstellung der Teilnehmenden • Bekanntgabe Agenda/Traktanden und Zielsetzungen • Bekanntgabe Vorgehen/Ablauf (Verantwortlichkeiten, Methoden) und Zeitplan (inkl. Pausen) • bei längeren/mehrtägigen Sitzungen: Infrastruktur (Verpflegung, Übernachtung, Gruppenräume, etc.), Erholungsmöglichkeiten
	Phase 2 je Traktandum	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeiten der einzelnen Themen • Diskussion und Beratung/Information • Lösungsvarianten und Entscheidungsfindung • Beschlussfassung
	Phase 3 je Traktandum	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarung (wer/was/wie/wozu/wo/bis wann; SMART) • Delegation (Eisenhower-Prinzip, Prioritäten setzen) • Terminierung und Aktionsplan, nächster Sitzungstermin • Frage- und Feedbackrunde (Verbesserungspotential Sitzung) • Bedanken und Verabschiedung

Spielregeln

Nachstehend eine Auswahl an Spielregeln, wie sie als Standard für alle Teilnehmenden und für alle Sitzungen und Gespräche vereinbart werden. Diese sind noch „griffiger“ und glaubwürdiger, wenn die Spielregeln an die Werte des Unternehmens angelehnt sind.

- Ich bin pünktlich, halte mich an den Zeitplan und unterstütze andere dabei, dass sie sich auch an den Zeitplan halten. Ich helfe mit, Zeit zu sparen.
- Ich bin aktiv beteiligt, bringe meine Ideen, Lösungsvorschläge, Meinung und Bedenken ein, spreche Widersprüche offen an.
- Ich anerkenne alle Teilnehmenden als gleichwertige Partnerinnen/Partner und akzeptiere andere so, wie sie sind (und erwarte nicht, dass sie so sind, wie ich möchte)
- Ich höre den anderen zu und achte darauf, dass alle gleich behandelt werden, unabhängig etwa von Hierarchiestufen, Funktion oder Geschlecht.
- Wenn mir etwas unklar ist, frage ich nach oder informiere mich bei Möglichkeit vorher.
- Ich verzichte auf weitschweifige Ausführungen und langatmige Erklärungen. Die Redezeit ist fair verteilt, auf Monologe und Selbstdarstellungen wird verzichtet.
- Ich spreche Probleme und Konflikte offen an und denke und handle lösungsorientiert. Meinungsverschiedenheiten werden als Bereicherung der Diskussion angesehen, und nicht als Störung oder Dummheit anderer Personen.
- Ich spreche über die traktandierten Themen und nicht über Abwesende. Ich kritisiere Sachinhalte, und nicht Personen.
- Ich verzichte auf unnötige Störungen, etwa laute bilaterale Gespräche, Tuscheln, persönliche Angriffe, Mobile-Anrufe, SMS-Schreiben, anzügliche Bemerkungen etc.
- Ich teile neue Erkenntnisse und Erfahrungen freigiebig mit den Teilnehmenden und halte Informationen nicht zurück.
- Ergebnisse werden dokumentiert, Entscheide erläutert.
- Ich trage einen einmal gefällten Entscheid loyal mit. Ich werde nicht „hinten herum“ oder nachträglich Entscheidungen und Ergebnisse torpedieren oder zu verschleppen versuchen.
- Ich nehme Aufgaben nur an, wenn ich sie auch (zeitlich, fachlich) erledigen kann. Die angenommenen Aufgaben erledige ich wie besprochen/vereinbart.

12 goldene Regeln für die Sitzungsleitung

✓ **Sitzungen nur einberufen, wenn sie unbedingt nötig sind**

Sitzungen kosten eine Menge Zeit und Geld, ohne Ziel (d.h. stichhaltigen Grund) berufen wir keine Sitzung ein. Wir stellen uns vorher folgende Fragen:

- Ist der Anlass wichtig genug für eine Sitzung?
- Welches Ergebnis soll die Sitzung bringen?
- Ist eine Sitzung wirklich der effektivste Weg, dieses Ergebnis zu erreichen? Oder genügt eine Mail, ein Infoblatt, ein Telefonanruf?
- Ist eine Kombination mit einer anderen oder späteren Sitzung möglich?

✓ **Richtige Auswahl der Teilnehmenden**

Welche Teilnehmenden müssen anwesend sein, um das angestrebte Ziel zu erreichen? Nicht immer ist die Anwesenheit aller Team-, Abteilungs- oder Projektgruppenmitglieder notwendig.

✓ **Einladungen und Unterlagen rechtzeitig verschicken**

Informierte und vorbereitete Teilnehmende verbessern die Erfolgsaussichten einer Sitzung (evtl. Vorbereitungsaufgaben)

✓ **Sich gut vorbereiten**

Bereiten Sie sich sorgfältig auf die Sitzung vor, setzen Sie Prioritäten und überlegen Sie sich, wo eventuell Probleme auftreten können und wie Sie mit Konflikten umgehen wollen.

✓ **Positiv einsteigen**

Der Erfolg einer Sitzung hängt auch von der eingangs geschafften Stimmung ab.

✓ **Probleme ansprechen, Fragen stellen**

Offen diskutieren und alle Teilnehmenden in die Diskussion einbeziehen.

✓ **Ziele bekannt geben und Sitzung ziel-, ressourcen- und lösungsorientiert führen**

✓ **Für die Einhaltung der Spielregeln sorgen**

✓ **Zeitplan einhalten**

✓ **Alle Teilnehmenden gleich und fair behandeln**

✓ **Konflikte thematisieren, damit Spannungen abbauen, oder separate Sitzung festlegen zur Konfliktlösung, falls der vorgegebene Zeitrahmen nicht reicht.**

✓ **Feedback der Teilnehmenden einholen, Sitzung zusammenfassen und Verabschiedung**

Beschlüsse festhalten, noch offene Fragen nennen, laufenden Aktions-/Massnahmenplan (Pendenzenliste) führen, nächsten Termin festlegen, Sitzung nachbearbeiten.

Quelle: Personalamt des Kantons Solothurn, „Positive Sitzungs-Kultur“, April 2003

Winterthur, April 2010

© 4c change GmbH

Manuela Beyeler

Veränderungcoach