Leadership

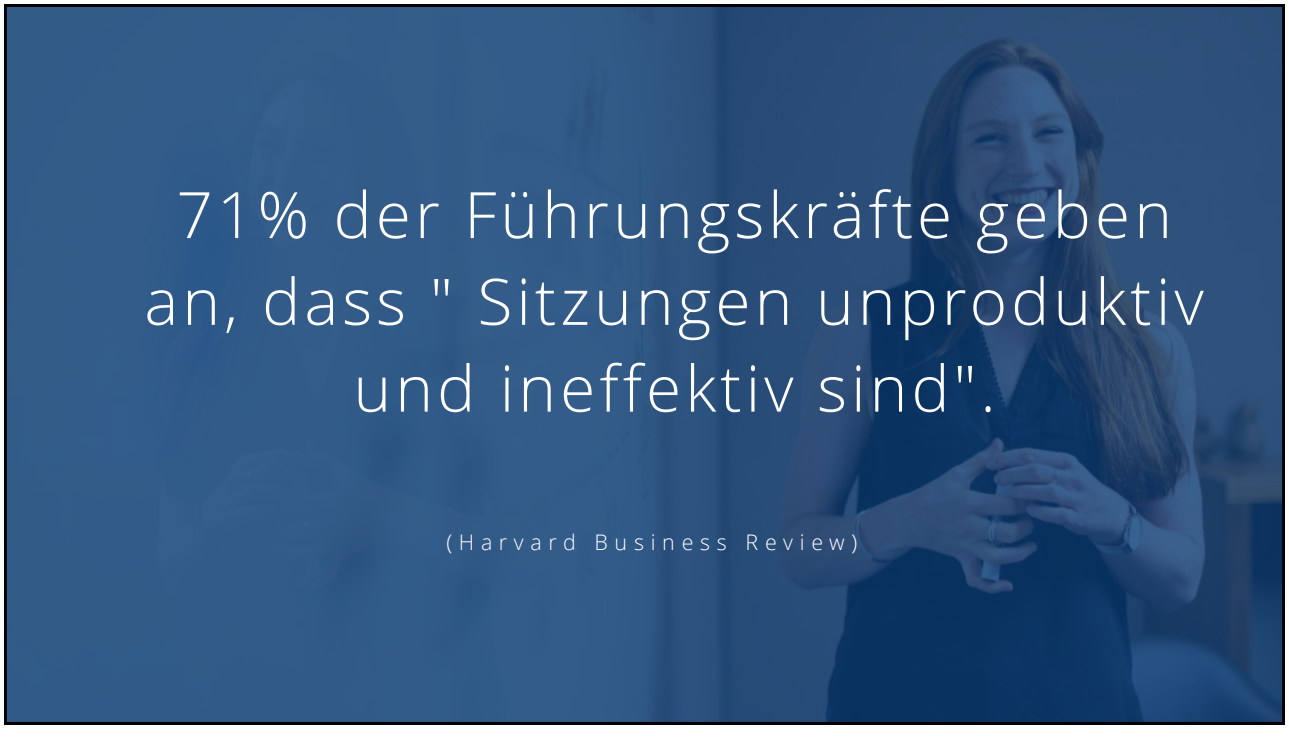
Effizient Sitzungen leiten

© Dr. Serge Imboden, 2025

Von der Praxis für die Praxis

Hes·so VALAIS WALLIS

1



2

Mehr als 50 % der Sitzungen werden als überflüssig erachtet.

(Bain & Company)

3

79% der Mitarbeiter sind produktiver, wenn sie nicht in Sitzungen aufgehalten werden.

(Sharp Electronics)

4

57% finden, dass immer eine Person zu viel redet, und 43% halten die zu besprechenden Inhalte für langweilig.

(Sharp Electronics)

5

Die Frustration nach einem als schlecht empfundenen Meeting wirkt sich noch lange nach dem Ende des Meetings aus und verringert die Gesamtproduktivität.

(Rogelberg et al., 2012, p. 237)

6

Agenda

1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden
3. Drei Phasen der guten Sitzungsführung
4. Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung
5. Fazit

7

Um eine Sitzung zu leiten, muss man sein Publikum kennen

1920 – 1945[1]
(auch: Traditionals, Matures, Veteranen)

Arbeiten, um zu überleben
- **Geprägt** von Kriegen & Wiederaufbau
- Legen Wert auf **Zuhause und Familie**
- Grosse Unsicherheit und Entbehrung
- Das beste aus der Situation machen
- Akzeptiert Autorität (besser nichts sagen)
- Arbeiten und **schweigen**

1946 – 1964
(auch: digitale Migranten)

Leben, um zu arbeiten
- **Geprägt** vom Wirtschaftsboom, Kalten Krieg, 68er Revolution
- Legen Wert auf **Jobsicherheit**
- Erfolg ist wichtig => hart arbeiten
- Kinder sind viel alleine (Schlüsselkinder)
- **Antiautoritäre** Bewegung
- Konsumverhalten ist hoch
- Will **Karriere** machen

1965 – 1979
(auch: Gen X)

Arbeiten, um zu leben
- **Geprägt** vom technischen Fortschritt, Ende Kalter Krieg, Globalisierung
- Legen Wert auf **Work-Life-Balance**
- Selbstvertrauen und Pragmatismus
- Will kompetente Führungskräfte, die ihnen regelmässig ein Feedback geben

1980 – 1997
(auch: Wh**Y**, Millenials, Gen. Krise)

Erst leben dann arbeiten
- **Geprägt** von Unsicherheiten (Terroranschläge, Umwelt-katastrophen, Arbeitslosigkeit, digitale Revolution)
- Legen Wert auf **Freiheit, Flexibilität** & Selbstverwirklichung **Work-Life-Blending** (work smart not hard)
- Diversity & Teamwork
- Karriere ist auch wichtig
- Will mit Führung mitbestimmen

1998 – 2010
(auch: digital natives, gamers)

Hart arbeiten, aber Spass haben
- **Geprägt** von virtueller Vernetzung, Klimawandel, Internet und guter Ausbildung, **Change ist normal**
- Legen Wert auf **Sicherheit & Stabilität**
- Klare Trennung von Arbeit und Leben (z.B. geregelte Arbeitszeiten, Transparenz)
- Vernetzt aber **Einzelkämpfer und Individualist**
- **Sinnhafte Arbeit** ist wichtiger als Karriere
- **Schwache Loyalität** zum Arbeitgeber
- **Emotionale Intelligenz** und Kommunikation bei der Führung ist wichtig

2011 - heute
(1. Generation des 21. Jh.)

Geprägt von der Digitalisierung & Epidemie

Statussymbol: Auto	Fernseher, Eigenheim	Computer	Mobile Geräte	Smarte Technologien	Digital
Silent Generation	(Baby) Boomers	Generation X	Generation Y	Generation Z	Generation α

1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

[1] Je nach Land und Weltregion variieren die Zahlen

(Ingold & Triple-a-team AG, 2016; Zupancic, Verbeke, Achten, & Herneoja, 2016; Andrione, 2018)

8

10 goldene Regeln, um eine effektive & effiziente Sitzung zu leiten

1. Sitzungen nur dann einberufen, wenn sie absolut notwendig sind (Fern- oder Präsenzsitzungen?).
2. Laden Sie nur die unentbehrlichen Personen ein, die zu den Zielen der Sitzung beitragen werden.
3. Einladungen und Dokumente rechtzeitig versenden (Einladung mit Zielen, 2 - 7 Tage im Voraus; Rubriken I = Information, B = Beschluss, D = Debatte; geschätzte Minuten pro Punkt angeben; das Traktandum "**Verschiedenes**" existiert nicht!)
4. Weniger ist mehr: Prioritäten bei der Tagesordnung setzen (wichtige, aber wenig dringende Traktanden -> Eisenhower-Matrix: "Was wichtig ist, ist selten dringend und was dringend ist, ist selten wichtig").
5. Entschlossene Moderation: Ein Meeting sollte von einer Person geleitet werden (ein/e einzige/r Pilot/in, der/die weiss, wohin er/sie geht).
6. Gutes Zeitmanagement: pünktlich beginnen und 5 Minuten vor dem geplanten Ende schliessen (ideal = max. 1 Stunde, wenn nötig, Pausen einplanen, endlose Sitzungen vermeiden, Sitzungen im Stehen sind kürzer als Sitzungen im Sitzen).
7. "KISS": Keep it short and simple. Für Diskussionen: "GEMO" Good enough to moving on? (= PARETO-Prinzip, um lange Diskussionen zu vermeiden).
8. Halten Sie sich an die Tagesordnung, machen Sie sich Notizen, achten Sie auf die Einhaltung der Spielregeln und fassen Sie die Diskussionen nach jedem Punkt zusammen.
9. Achten Sie darauf, dass jede/r zu Wort kommt (offene Diskussion und Einbeziehung aller Teilnehmer/innen in die Diskussion).
10. Kein Meeting ohne eine Pendenzenliste. Schließen Sie ab mit: wer macht was bis wann und vergessen Sie nicht die Nachbereitung (follow-up).

9

Agenda

1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. **Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden**
3. Drei Phasen der guten Sitzungsführung
4. Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung
5. Fazit

10

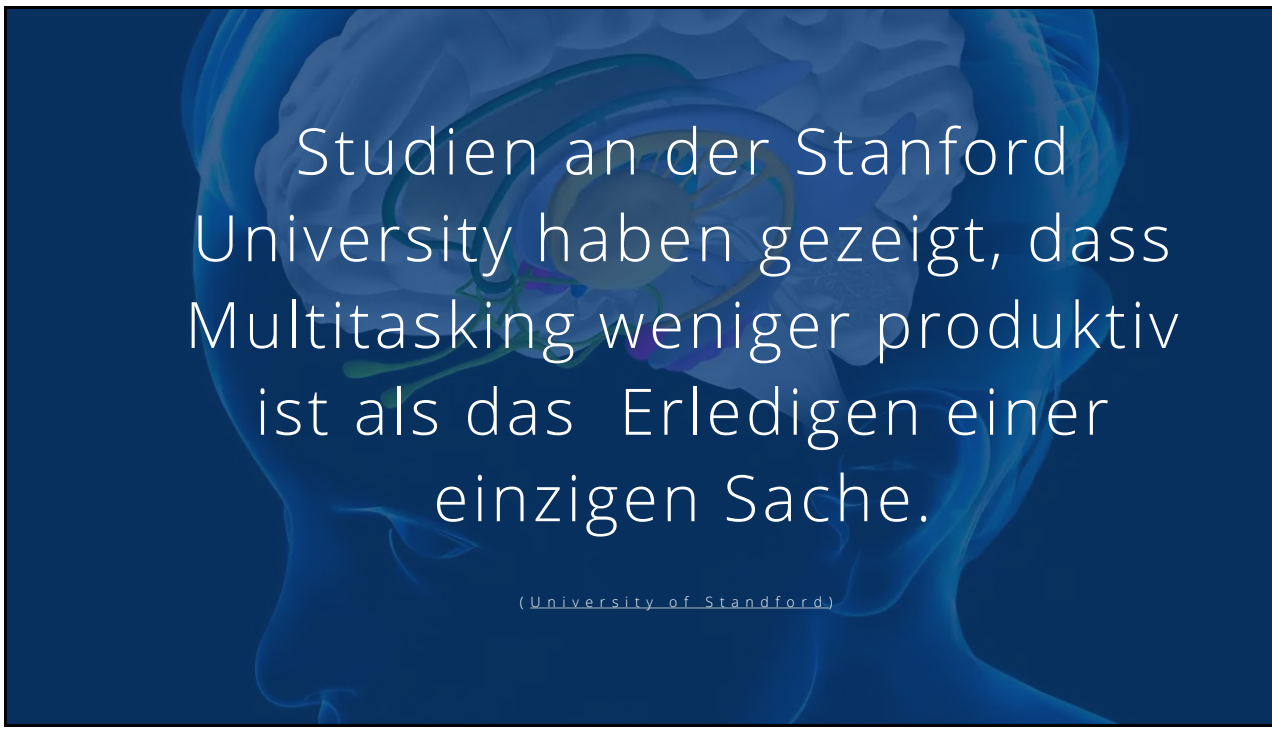
Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden

1. Ich bereite mich auf die Sitzung vor, bin pünktlich und kooperativ.
2. Wenn die Sitzung mich nicht betrifft, darf ich den Raum verlassen, ohne mich rechtfertigen zu müssen.
3. Kein Multitasking: Ich stelle Handys und Computer auf Flugmodus ("Gadget free meetings").
4. Ich höre aufmerksam zu und es spricht immer nur eine Person.
5. Ich respektiere andere Meinungen (traue mich, meine Meinung zu äussern, bleibe sachlich, werde nicht emotional, es geht um den Inhalt, nicht um die Person).
6. Ich behandle alle Teilnehmer gleich und fair (Fairplay). Ich vermeide Smalltalk zwischen zwei Personen.
7. Ich konzentriere mich auf die Ziele des Meetings! Ich nehme an dem Treffen teil, um diese Ziele gemeinsam zu erreichen, und nicht, um mich zu profilieren.
8. Ich vermeide Monologe! Ich überlege mir im Voraus, was ich sagen will, und trage es dann kurz und präzise vor: Ziel sind 30 Sekunden pro Beitrag. Wer länger als zwei Minuten spricht, wird unterbrochen.
9. Was ich verspreche zu tun, werde ich auch tun. Ich halte mich an Vereinbarungen und stelle sie nicht mehr in Frage.
10. …

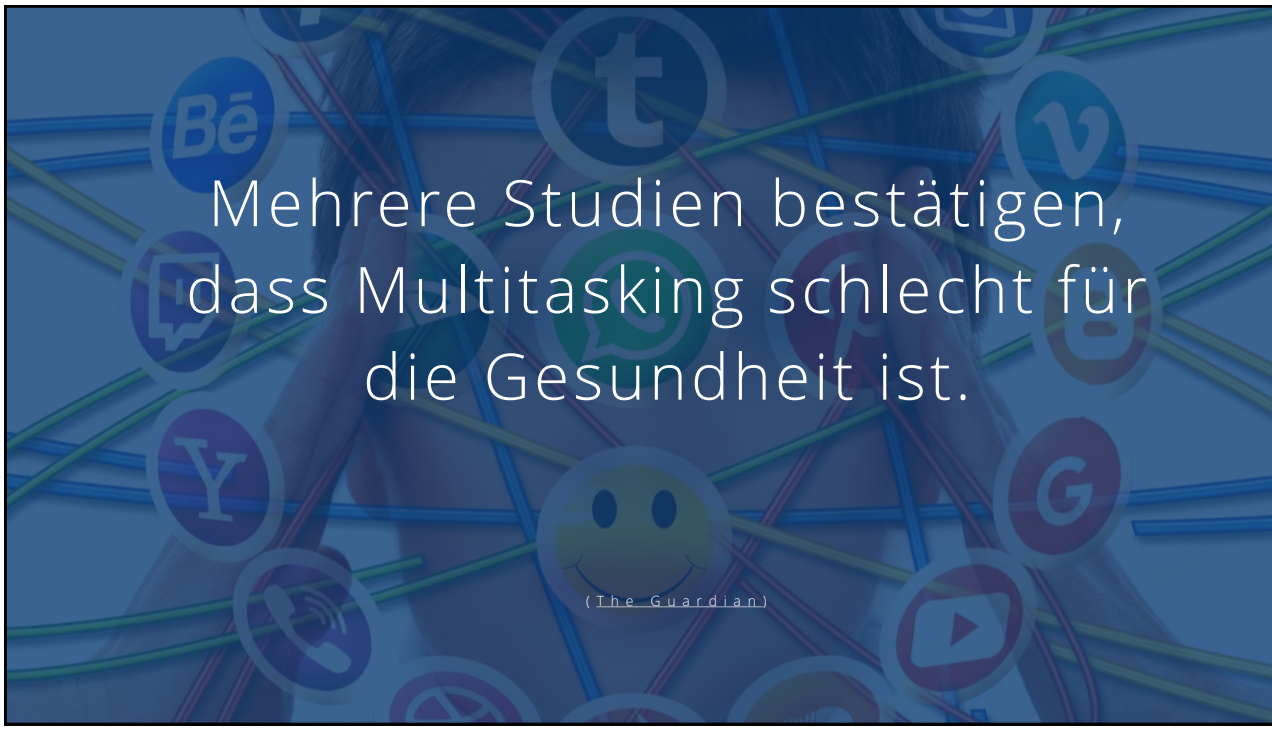
** Erstellen Sie ein Poster und hängen Sie es im Besprechungsraum auf: Es ist ein "lebendes Dokument", das jederzeit ergänzt und verändert werden kann.*

© Dr. S. Imboden

11



12



13

Die 5 Instrumente für effektive und effiziente Sitzungen

1. Tagesordnung mit Zielen und Zeitrahmen
2. Entscheidungsprotokoll
3. Pendenzenliste und/oder Führungscockpit
4. Formular für neue Anträge (Projekte, Ideen, Vorschläge etc. vgl. z.B. Auftrag im Projektmanagementtool)
5. Wenn viele Entscheidungen: Formular für stillschweigende Entscheidungen

© Dr. S. Imboden

14

Agenda

1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden
3. **Drei Phasen der guten Sitzungsführung**
4. Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung
5. Fazit

© Dr. S. Imboden

Drei Phasen der guten Sitzungsführung

© Dr. S. Imboden

Eine gute Vorbereitung ist entscheidend (1/2)

Checkliste für die Sitzungsplanung	
1. Gesprächsziel	◻ Weshalb kommt es zur Sitzung (Auslöser)?
	◻ Was wollen wir mit der Sitzung bewirken? Welchen Nutzen soll es haben?
	◻ Welches Resultat soll am Ende vorliegen? Welche Beschlüsse sollen gefasst werden?
	◻ Was bin ich bereit, für den anderen zu tun? Worauf würde ich ev. verzichten?
	◻ Was könnte ich nicht akzeptieren (Grenzen)?
2. Sitzungsinhalt	◻ Welches ist mein Zielpublikum? Was erwarten die Sitzungsteilnehmer?
	◻ Sind die Inhalte lösungsorientiert?
	◻ Habe ich die Inhalte in Frageform formuliert?
	◻ Entsprechen die Inhalte dem Sitzungsziel?
	◻ Habe ich den Zeitbedarf pro Inhalt und für die ganze Sitzung überlegt und angegeben? Nehme ich Rücksicht auf den Informationsstand der Teilnehmer?

Source : http://www.topjobs.ch

17

Eine gute Vorbereitung ist entscheidend (2/2)

Checkliste für die Sitzungsplanung	
2. Sitzungsinhalt	◻ Sollte ich den Sitzungspartner über Sitzungsziel und vorgesehene ◻ Inhalte vorinformieren?
	◻ Könnte mir jemand beim Festlegen der Inhalte, des Sitzungsablaufes helfen?
	◻ Wer schreibt das Sitzungsprotokoll (Wortprotokoll oder Entscheidungsprotokoll)?
3. Arbeitsunterlagen	◻ Welche Arbeitsunterlagen könnten für alle Sitzungspartner zusätzlichen Nutzen bringen?
	◻ Welche Arbeitsunterlagen sollte ich durch wen vorbereiten lassen?
	◻ Welche Arbeitsunterlagen werden mit der Einladung verschickt?

18

Prioritäten setzen mit der Eisenhower Grid

	dringend	nicht dringend
wichtig	Checkfrage: Warum ist es soweit gekommen? (think first about it)	Checkfrage: Wann ist der frühest mögliche Zeitpunkt, dieses Thema zu behandeln? (do it)
nicht wichtig	Checkfrage: Kann das vorgängig jemand anderes erledigen? (delegate)	Checkfrage: Was geschieht, wenn ich dieses Thema nicht behandle? (forget it)

« What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important. » Eisenhower

19

Eine gute Organisation vermeidet Stress (1/2)

Checkliste für die Sitzungsorganisation		
1. Grundsätzliches	☐	Termin/Uhrzeit/Dauer festlegen
	☐	Ort/Raum festlegen und reservieren
	☐	Teilnehmer festlegen, Termin abstimmen
	☐	Leiter/Moderator festlegen und informieren
	☐	Protokollführer festlegen und informieren
	☐	Tagesordnung/Besprechungspunkte festlegen (Liste der zu besprechenden Ziele)
	☐	Pendenzenliste durchsehen und bereinigen
2. Vorbereitung der Teilnehmer	☐	Einladung, Programm, Unterlagen zusammenstellen und frühzeitig (mind. eine Woche vorher) verteilen
	☐	Je nach Sitzung allenfalls vorgängig Lösungsvorschläge, Aufträge oder allgemeine Inputs von den Teilnehmern einfordern
	☐	Sollten Konflikte vor der Sitzung bilateral besprochen/gelöst werden?

20

Eine gute Organisation vermeidet Stress (2/2)

Checkliste für die Sitzungsorganisation	
3. Raum-Check	◻ Sind Mikrofon(e) nötig?
	◻ Ist Hilfe durch Techniker nötig/gewährleistet?
	◻ Medien/Hilfsmittel (Flip-Chart, Tafel, Projektor, Beamer, Pinwand, Fernseher, Video usw.)
	◻ Verdunklung nötig/möglich?
	◻ Bestuhlung veränderbar?
	◻ Dolmetscher nötig?
4. Sonstiges	◻ Verpflegung/Getränke/Übernachtung
	◻ Pausen/Pausengestaltung
	◻ Sitzordnung, eventuell Namensschilder
5. Unmittelbar vor der Sitzung	◻ Raum überprüfen (Ordnung, Sauberkeit, eventuell lüften)
	◻ Medien/Technik auf Funktionsfähigkeit überprüfen
	◻ Störungsfreiheit (z.B. Lärm, Service, Telefon etc.) sicherstellen

21

Agenda

1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden
3. Drei Phasen der guten Sitzungsführung
4. **Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung**
5. Fazit

22

Sitzungen leiten ist komplex: Sitzungseröffnung

Sitzungseröffnung

1. Begrüssung, Ausgangslage, **Sitzungsziele**, zeitlicher Ablauf und Traktanden bekannt geben (kein Verschiedenes! keine neuen Traktanden!)
2. **Evt. kurzes Check-in** (Erwartungen an die Sitzung, momentane Befindlichkeit)
2. **Sitzungsspielregeln** bekanntgeben
3. Letztes **Protokoll** genehmigen lassen
4. **Pendenzenliste** durchgehen

© Dr. S. Imboden

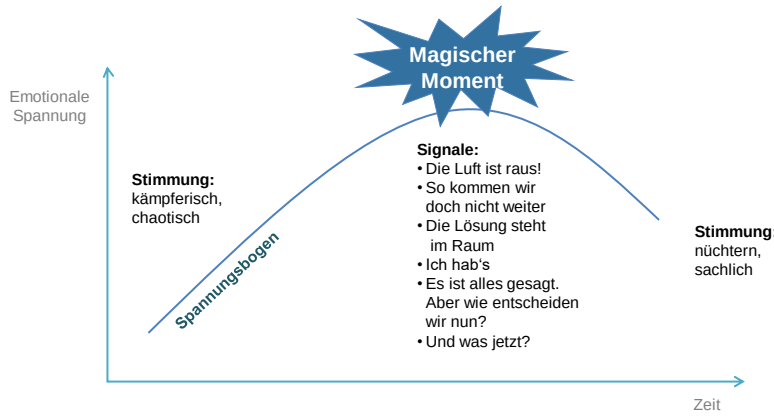
Sitzungen leiten ist komplex: Sitzungsleitung

Sitzungsleitung

5. **Erstes Traktandum** einführen (Ziel, Zeit, erwartetes Resultat (Information, Diskussion, Entscheid?))
6. Immer **das Verwertbare suchen** und erfragen: Was wollen Sie damit sagen? Wie kommen Sie zu diesen Überlegungen? Wo genau ist Ihnen dies ein Anliegen? Welchen Hinweis wollen Sie damit geben? Könnten Sie das zusammenfassen?
7. **Alle zu Wort** kommen lassen und fortlaufende stichwortartige Notizen machen.
8. Am Schluss des Traktandums (magischer Moment nicht verpassen): **Ich fasse zusammen!**
9. Nächstes Traktandum…

© Dr. S. Imboden

Den magischen Moment nicht verpassen



Source : Becker, 2009

25

Sitzungen leiten ist komplex : Sitzungsabschluss

Sitzungsabschluss

10. **Fünfzehn Minuten vor Schluss:** können alle Traktanden besprochen werden? Wenn nicht, welche können verschoben werden.
11. Zehn Minuten vor Schluss: **Pendenzenliste** aktualisieren
12. **Zusammenfassung** der Beschlüsse und weiteres Vorgehen/nächste Sitzung
13. Evt. **kurzes Check-out** (wurden die Erwartungen/Ziele erfüllt, momentane Befindlichkeit?)
14. **Bedanken** und verabschieden

26

70 % der bei den Sitzungen beschlossenen Massnahmen werden nie umgesetzt.

(Gunther Wolf)

27

Sitzungen leiten ist komplex : Sitzungsnachbereitung

Sitzungsnachbereitung (Debriefing)

15. **Reflektieren der Sitzung:** Was war gut? Was war weniger gut? Was muss nächstes Mal verbessert werden?
16. **Protokoll und Pendenzenliste** wenn möglich am gleichen Tag erstellen (lassen) und den Teilnehmenden zusenden
17. **Dringende Aufträge/Pendenzen sofort erledigen**
18. Falls nötig: **bilaterale Gespräche** führen
19. Vorgesetzte und Mitarbeitende über die wichtigsten **Entscheide informieren**
20. **Vor der Sitzung ist nach der Sitzung**: Planung der nächsten Sitzung erstellen (z.B. zu erledigende Aufgaben in Agenda eintragen)

© Dr. S. Imboden

28

Agenda

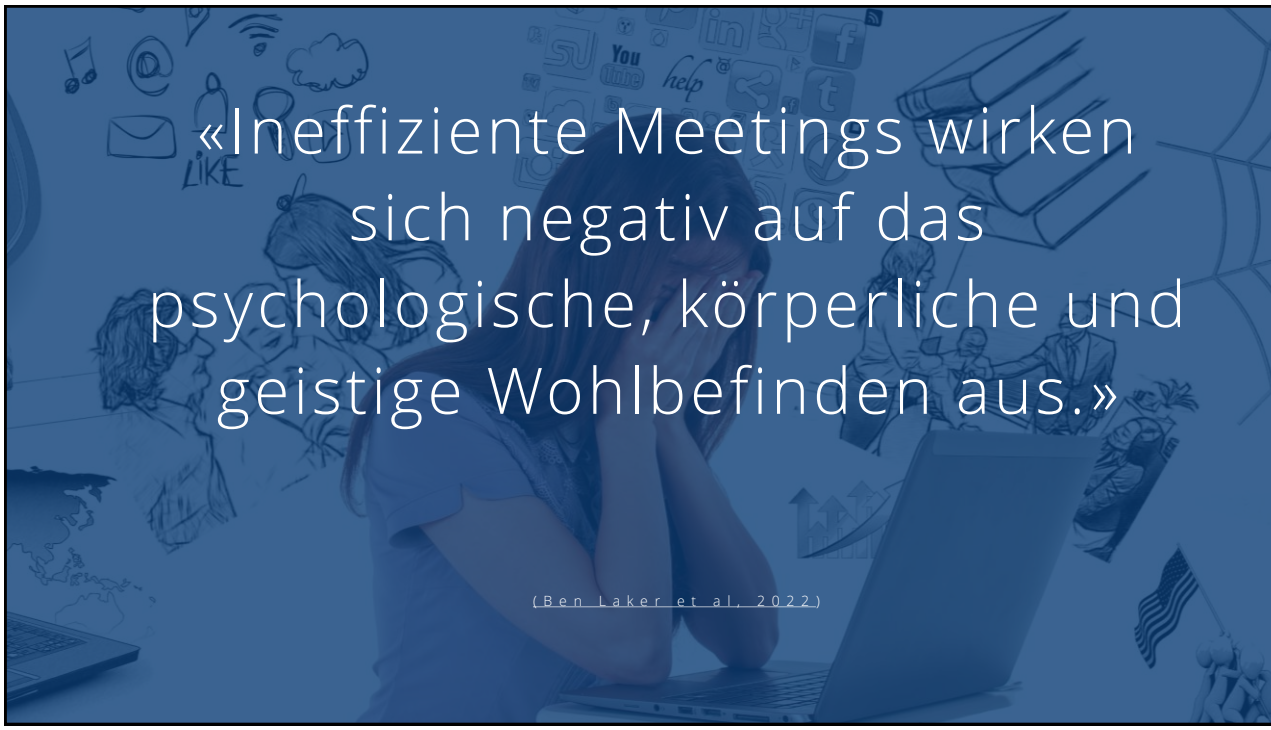
1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden
3. Drei Phasen der guten Sitzungsführung
4. Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung
5. **Fazit**

© Dr. S. Imboden

Fazit

1. Eine **ungenügende** oder nicht vorbereitete Sitzung wird meistens eine **schlecht geführte** Sitzung.
2. Effizient Sitzungen leiten heisst:
   - klare Ziele und Erwartungen bekanntgeben
   - aktiv mitdiskutieren
   - zuhören und zusammenfassen
   - den magischen Moment nicht verpassen
   - Konsens finden
3. Die **Nachbereitung** ist ebenso wichtig wie die Vorbereitung (vor der Sitzung ist nach der Sitzung)

© Dr. S. Imboden


«Ineffiziente Meetings wirken sich negativ auf das psychologische, körperliche und geistige Wohlbefinden aus.»
(Ben Laker et al. 2022)

31

iManagement
Laden Sie das Formular auf :
https://www.2imanagement.ch/de/management-tools/weitere-instrumente
© Dr. S. Imboden
Hes·so
32

32

Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch

33

Bibliographie/Webographie

Becker Heinz (2009): Teamführung, 9 Kunststücke mit denen Sie aus Einzelkämpfern eine Mannschaft machen, Frankfurter Allgemeine
Malik Fredmund (2009): Führen, Leisten, Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, campus
Topjobs (2011): http://www.topjobs.ch

34