

Effizient Sitzungen leiten



Mai 2018

 Institut Entrepreneuriat & Management
Institut Unternehmertum & Management

© Dr. Serge Imboden, HES-SO



Agenda

1. Sitzung vorbereiten
2. Sitzung organisieren
3. Sitzung leiten
4. Sitzung nachbereiten
5. Einige Regeln
6. Fazit

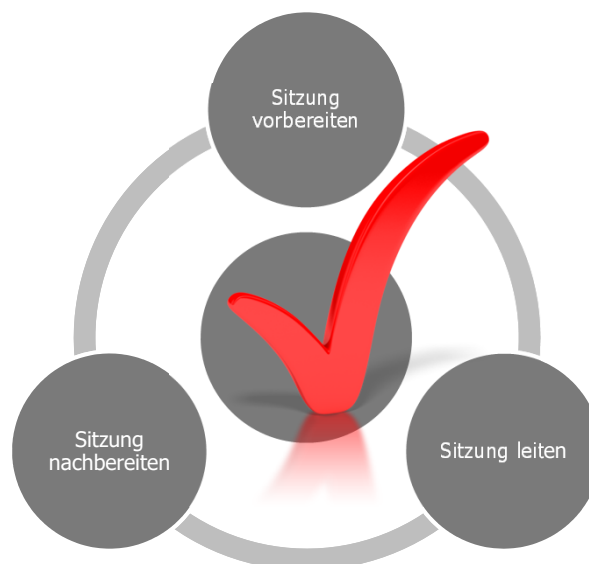


Meeting-Regeln

1. Nur erforderliche Personen einladen
2. Traktanden eine Kalenderwoche zuvor erhältlich
3. Vorzeitig da sein!
4. Alle Teilnehmer sind vorbereitet
5. Zu Beginn: "Wetterbericht" aufnehmen (persönliches Befinden, wichtige Mitteilungen, Probleme im Projekt) und dann Ziele des Meetings festlegen
6. Zeitplan (max. 1h) / Pausen einhalten
7. Offen sein für Neues
8. Nur eine Person spricht
9. Protokoll vor Ort (Ergebnisse sofort festhalten)
10. Abschliessend ein Resumée und Ausblick



Drei Phasen der guten Sitzungsführung



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>

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?

Source : <http://www.topjobs.ch>

Prioritäten setzen mit der Eisenhower Grid

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



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

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?

Source : <http://www.topjobs.ch>

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

Sitzungen leiten ist komplex (1/2)



Checkliste für die Sitzungsleitung

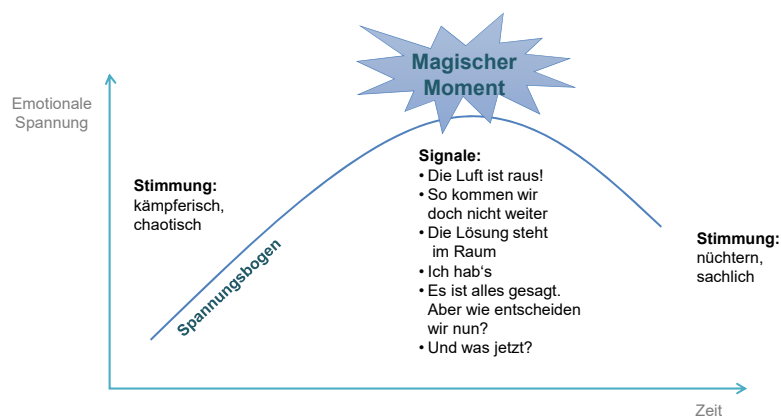
1. Sitzungseröffnung	☐ Ausgangslage, Sitzungsziel, zeitlicher Ablauf und Traktanden bekannt geben
	☐ Etwas zusätzlich Wertvolles von mir geben (z.B. eine Überzeugung, eine Erfahrung, eine Information, ein persönliches Ziel, usw.)
	☐ Die andere Person mit einer Frage, einem Auftrag einbeziehen (statt lange Einführungsmonologe zu halten): Welche Ergänzungen zum Sitzungsziel haben Sie? Was ist Ihnen am wichtigsten? Wann sind Sie mit der Sitzung zufrieden? Könnten Sie mir Ihr Hauptanliegen formulieren?
	☐ Letztes Protokoll genehmigen lassen
	☐ Falls vorhanden: Pendenzenliste durchgehen
2. Sitzungsinhalt	☐ Alle Fragen, Einwände oder Kritiken hinschreiben. Wichtigsten Kernaussagen zusammenfassen.
	☐ 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?"
	☐ Falls Konfliktpotenzial erkennbar ist: Nicht weiter darauf eingehen, NIE rechtfertigen! Bei sehr unterschiedlichen Standpunkten: Fragen, was am meisten dem Sitzungsziel dient. Evt. auf ein bilaterales Gespräch nach der Sitzung verweisen.

Sitzungen leiten ist komplex (2/2)

Checkliste für die Sitzungsleitung

3. Sitzungsabschluss	☐ Das Wichtigste zusammenfassen
	☐ Zusammenfassend alle Beschlüsse protokollieren.
	☐ Beschlossene Massnahmen und Pendenzen immer mit einem Termin und einem Verantwortlichen versehen!
	☐ Eine Reflexionsfrage stellen z.B.: ▪ Was ist für Sie noch zu wenig klar? Wo haben Sie noch ein ungutes Gefühl? ▪ Was hätten wir mit weniger Aufwand schneller erreichen können und wie? ▪ Evt. für sich: Was hat die Sitzung eher erschwert? Mit welchem Verhalten habe ich dem Sitzungsziel und dem Sitzungsverlauf eher wenig genützt?
	☐ Nächster Sitzungstermin festlegen

Den magischen Moment nicht verpassen



Debriefing: Vor der Sitzung ist nach der Sitzung



Checkliste für die Sitzungsnachbereitung

1. Sofort nach der Sitzung	☐ Reflektieren der Sitzung: Was war gut? Was war weniger gut? Was muss nächstes mal verbessert werden?
	☐ Protokoll und Pendenzenliste wenn möglich <u>am gleichen Tag erstellen</u> (lassen) und den Teilnehmenden zusenden
	☐ Dringende Aufträge/Pendenzen sofort erledigen
	☐ Falls nötig: bilaterale Gespräche führen
	☐ Vorgesetzte und Mitarbeitende über die wichtigsten Entscheide informieren
2. Vor der Sitzung ist nach der Sitzung	☐ Planung der nächsten Sitzung erstellen (z.B. zu erledigende Aufgaben in Agenda eintragen)
	☐ Eigene Pendenzen abarbeiten

Kommunikationsregeln



1. Kurze und klare Statements geben (Überblick behalten, nicht zu viel Details)
2. Beim Thema bleiben
3. Zuhören (evtl. nachfragen)
4. Konkret sprechen („die Sachlage beim Namen nennen“)
5. Mut haben, um eigene Denkweisen offenzulegen
6. Meinungen respektieren (ironische Bemerkungen / abwertende "Blicke" sind tabu)
7. Aktiv teilnehmen
8. Sofort Feedback geben?
9. Erwartungen / Ziele klar aussprechen
10. Sich Zeit nehmen

Konfliktbewältigung



1. Neue Konflikte sofort auf den Tisch bringen, alte Konflikte (wenn nötig) ausserhalb des Teams besprechen
2. Positive Einstellung (Konflikt als Chance für Neues)
3. Standpunkte klären (Konflikt kurz beschreiben)
4. Fokus auf die Lösung statt auf das Problem (oder Schuldigen)
5. Sachlich bleiben (aufgabenbezogen)
6. Wille zum Konsens (Kompromissbereitschaft)
7. Fehler zugeben
8. Bei Unklarheiten nachfragen (keine Annahmen treffen)
9. Fairness (keine Politik / keine "Spielchen")
10. Gemeinsames Ziel als Basis bei der Lösungssuche

Konsens = win-win



1. Entscheidungskriterien darlegen
2. Bei Bedarf Experten zuziehen
3. Entscheide dokumentieren
4. Teamentscheide müssen von allen getragen werden
5. Demokratisch entscheiden
6. Nur im Team entscheiden, wenn das ganze Team mitbestimmen muss
7. Argumente visualisieren (Vorteile bzw. Chancen / Nachteile bzw. Gefahren)
8. Ziele / Annahmen hinterfragen
9. Einwände (Nachteile bzw. Gefahren) nicht übergehen, sondern prüfen
10. Keinen Druck auf Einzelne ausüben

Fazit

1. Eine ungenügend 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)

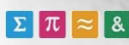


Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit



Hes·SO VALAIS WALLIS
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





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>