

Sitzungsmanagement – oder: Welches sind die Erfolgsfaktoren?

Datei: F:\NORDWÄRTS\Folio-Artikel\DENKMOMENTE\Sitzungsmanagement\Sitzungsmanagement | Version 0.2.docx
Erstellt/Autor: 15.01.2023 / NG ; Geändert: 19.04.2024 08:05 ; Gedruckt: 19.04.2024

Auf das Thema «Sitzungsmanagement» trifft man, wenn so genannte Zeitfallen reduziert resp. eliminiert werden sollen. Diese liegen gemäß Studien insgesamt zwischen 10 und 20 Prozent. Meetings gehören zum Arbeitsalltag. Aufgrund der summarisch hohen Zeit macht es Sinn, genau hinzuschauen. Sitzungen müssen stets ein Ziel haben, effektiv (die richtigen Dinge tun) und effizient (die Dinge richtig tun) sein.

Neben den organisatorischen und prozessualen Aspekten von Sitzungen ist es wichtig, dass eine konstruktive Stimmung und eine angenehme Sitzungskultur vorhanden sind. Merkmale guter Sitzungen sind zufriedene und motivierte Teilnehmende. Am Schluss einer Sitzung soll der persönliche Mehrwert benannt werden können.

Die 12 Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Sitzungen

Erfolgsfaktor 1: Notwendigkeit

Sitzungen gelten vielerorts als Anlässe mit unnötigen Inhalten. Deshalb werden sie oft als nicht erforderlich angesehen. Studien zeigen, dass größere Zeiteinspar-Potentiale drin liegen, wenn die Kernfrage der Notwendigkeit vorab geklärt wird. Der Verzicht und die dadurch eingesparte Zeit kann produktiver eingesetzt werden. Ohne offensichtlichen Mehrwert für die Beteiligten sollen keine Sitzungen durchgeführt werden. Die Vorfrage lautet also: Braucht es eine Sitzung?

Erfolgsfaktor 2: Vorbereitung

«90% des Erfolges ist Vorbereitung». – Dem oder der sitzungsleitenden Person obliegt die Pflicht, die Sitzung zielorientiert auszurichten und möglichst kurz zu konzipieren, um Ermüdungseffekte während der Sitzungen zu vermeiden. Zu den vorbereitenden Überlegungen gehören auch Vorgespräche zum Sitzungsverlauf.

Zu jeder geplanten Sitzung gehört eine Traktandenliste mit jeweiliger Zeitangabe pro Thema. Es macht Sinn, in der gesamten Sitzungszeit stets eine kleine Zeitreserve einzuplanen.

Erfolgsfaktor 3: Sitzungseinladung

Sitzungen sind Zusammenkünfte für ein dem Zweck entsprechendes Team. Sitzungen sind grundsätzlich geplant und werden frühzeitig kommuniziert. Die Sitzungsteilnehmenden reservieren sich ihre Zeit dafür. Mit dem Ziel einer frühzeitigen Sitzungseinladung ist eine erwartete Vorbereitung der Teilnehmenden verbunden.

Kurzfristige Ad-hoc-Sitzungen zu dringenden und wichtigen Themen können nicht verhindert werden, müssen jedoch die Ausnahme bilden.

Erfolgsfaktor 4: Pünktlichkeit

Jede Sitzung beginnt und endet pünktlich. Dem oder der Sitzungsleitenden gegenüber ist es wertschätzend, sich ein paar Minuten vor Sitzungsbeginn im Besprechungsraum einzufinden. Umgekehrt ist die oder der Sitzungsleitende bestrebt, die Sitzung pünktlich zu beginnen und zu beenden, damit die Teilnehmenden wiederum über ihre Zeit verfügen können.

Verspätetes Eintreffen kann vorkommen. In einem solchen Fall setzt man sich zur Sitzungsrunde und begründet am Schluss der Sitzung gegenüber den Anwesenden das Zuspätkommen.

Umgekehrt macht der oder die Sitzungsleitende – wenn die Sitzungszeit für die geplanten Traktanden nicht ausreicht – frühzeitig vor dem geplanten Sitzungsende einen kurzen Unterbruch. Er oder sie benennt die noch

offenen Traktanden und teilt mit, dass diese auf ein nächstes Meeting verschoben werden; oder die Sitzungsteilnehmenden sind alle bereit und verfügbar, etwas Zeit über das Sitzungsende hinaus anzuhängen.

Erfolgsfaktor 5: Informelle Gespräche

Wenn sich nach einer längeren Sitzungsperiode die Teilnehmenden wiederum begegnen, ist erfahrungsgemäß das Bedürfnis nach bilateralem Austausch vorhanden. Dem kann auf zwei Arten begegnet werden: (a) Die Teilnehmenden tauschen sich im Sitzungsraum kurz vor der Sitzung aus, oder (b) die bilateralen Gespräche werden als Vortraktandum im Umfang von beispielsweise 10 Minuten eingeplant. Danach ergreift die sitzungsleitende Person das Wort und schließt das Bilaterale ab.

Erfolgsfaktor 6: Infrastruktur

Hierzu wird unterschieden, ob es um eine Sitz-Sitzung oder um eine Steh-Sitzung geht. Bei ersterer – mit einer Zeitdauer ab rund 45 Minuten – braucht es einen ausreichend großen Besprechungstisch, damit die Privatsphäre der Sitzungsteilnehmenden nicht tangiert wird und die Notizen resp. der Bildschirm des Nachbarn oder der Nachbarin nicht einsehbar sind. Bequeme Stühle sind, wie gutes Licht, ebenso wichtig. Je nach Bedarf sind (medien-)technische und/oder infrastrukturelle Ausrüstungen erforderlich.

Steh-Sitzungen sind in der Regel kürzere und oft auch spontane Besprechungen mit weniger Formalität. Auf diese wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen.

Erfolgsfaktor 7: Sitzordnung

Wenn sich die Sitzungsteilnehmenden kennen und bereits mehrmals getagt haben, stellt man fest, dass der Mensch ein Gewohnheitstier ist. Die Plätze sind wie vorreserviert und wehe, jemand verletzt diese Ordnung. Bevor die Sitzung unnötige Energie durch möglicherweise verärgerte Personen verliert, muss der oder die sitzungsleitende Person die Situation ansprechen und klären.

Es ist allerdings ein Versuch wert, bei periodisch stattfindenden Sitzungen ab und zu eine Umplatzierung vorzunehmen. Dies stets in Absprache und der Bereitschaft mit den Teilnehmenden. Die Folge solcher Neuordnungen können zu positiv überraschenden Effekten führen.

Zur Sitzordnung gehört auch die Tischordnung. Koffern, Taschen etc. gehören nicht auf den Besprechungstisch. Für Kleider wie Mäntel, Jacken, Mützen etc. soll eine Garderobe zur Verfügung stehen.

Erfolgsfaktor 8: Begrüßung

Die Begrüßung der Teilnehmenden durch die oder den Sitzungsleitenden soll freundlich, kurz und knapp sein. Erstmals an einer Sitzung teilnehmende Personen werden durch die Sitzungsleitung willkommen geheißen und vorgestellt; oder sie werden gebeten, sich persönlich vorzustellen. Nach der Begrüßung soll es einen kurzen Moment ruhig sein, um die volle Aufmerksamkeit der Teilnehmenden zu gewinnen.

Erfolgsfaktor 9: Aktive Mitwirkung

«Der Mensch hat zwei Ohren und nur einen Mund. Damit kann er doppelt so viel zuhören wie reden.» – Diese Metapher hilft uns, aktiv zuzuhören. Das Gegenüber ausreden lassen und nicht zu unterbrechen – auch in emotionalen Phasen einer Sitzung – hat mit Respekt zu tun. Der oder die Sitzungsleitende hat hier die Pflicht, im Bedarfsfall zu steuern.

Die Interessensbekundung gegenüber der Wortmeldung/Ausführung einer Kollegin oder eines Kollegen geschieht mit Aufmerksamkeit und mittels Augenkontakt oder durch weitere, nonverbale Zeichen, wie beispielsweise Kopfnicken oder ein Lächeln.

Erfolgsfaktor 10: Keine Störungen

Eine Sitzung soll grundsätzlich ruhig und konzentriert ablaufen. Störungen sollen vermieden werden, da sie ablenken. Doch: Humor und Lacher gehören zu einer guten Sitzung.

Smartphones sind während der Sitzung auf stumm geschaltet. Das Entgegennehmen von Anrufen ist ein No-Go. Auch auf das Schreiben von (Kurz-)Nachrichten soll verzichtet werden. Solches Verhalten erweckt den Eindruck, dass kein Interesse an den Sitzungsinhalten vorhanden ist. Muss die Erreichbarkeit über das Smartphone gewährleistet sein, ist dies zu Beginn der Sitzung mitzuteilen.

Störend wirkt auch das Flüstern mit dem Sitznachbarn oder der Sitznachbarin. Es muss die Ausnahme sein. Je nach Thema kann dies für die andern Sitzungsteilnehmenden irritierend wirken.

Erfolgsfaktor 11: Protokolle

Es macht Sinn, dass jeweils jemand aus den Reihen der Sitzungsteilnehmenden während der Sitzung ein (Beschluss-)Protokoll verfasst. Die Rolle dieser Person besteht – nebst aktiver Beteiligung an der Sitzung – darin, am Schluss eines jeden Traktandums den Beschluss oder am Ende der Sitzung die Beschlüsse allesamt verabschieden zu lassen und festzuhalten. Das Ziel ist, dass alle Sitzungsteilnehmenden die Beschlüsse kennen.

Und wichtig: Kennen bedeutet nicht zwingend einverstanden. Wenn nämlich über ein Thema abgestimmt wird, gilt das demokratische Prinzip und die daraus abgeleitete Loyalität. Falls Stillschweigen über bestimmte Sitzungsinhalte vereinbart wird, gilt das Versprechen für alle Teilnehmenden.

Erfolgsfaktor 12: Sitzungsende

Das Ende einer Sitzung ist ein letzter wichtiger Programmpunkt, der durch den oder die sitzungsleitende Person bestimmt wird. Das Bonmot *«Der erste Eindruck zählt, der letzte bleibt haften.»* ist dabei beachtenswert. Ein Resümee der Sitzung im Sinne einer Kurzzusammenfassung kann Sinn machen und entspricht einer Kreisschliessung. Ebenso kann es sinnvoll sein, einen Ausblick auf die nächste Sitzung zu machen. Das formelle Schliessen der Sitzung, die Verabschiedung und der dazugehörige Dank sind Teile des Sitzungsendes. Erst dann stehen die Teilnehmenden auf.

Fazit

Die erläuterten Erfolgsfaktoren müssten zum Basiswissen aller Mitarbeitenden einer Organisation gehören. Mit einfachen Massnahmen kann diese Erwartung erfüllt werden. Beispielsweise bietet sich ein Workshop an. Davon ausgehend, dass die alle Personen Sitzungserfahrungen mitbringen, können – neben dem Besprechen der Erfolgsfaktoren individuelle Praxiserlebnisse in das Thema einfließen. Leitfragen könnten beispielweise wie folgt lauten:

- Welche Stolpersteine an Sitzungen habe ich erlebt oder sind nach wie vor eine Herausforderung?
- Welche methodischen Werkzeuge/Tools wende ich an, um Sitzungsthemen mit den Teilnehmenden zu bearbeiten?
- Welche Alternativformen zu Sitzungen kenne ich, um die Meinung der Sitzungsteilnehmenden zu einem Thema zu erfragen?



Autor:
Niklaus Gerber, NORDWÄRTS – Kompass für kompetente Führung
www.nord-waerts.com