

Positive Sitzungs-Kultur

So gestalten Sie Ihre Sitzungen erfolgreicher!

Geht an:
Alle Sitzungs-
teilnehmenden

Die Sitzung

Besprechungen gehören zu unserem beruflichen Alltag. Richtig eingesetzt und durchgeführt, sind Sitzungen ein wichtiges Arbeitsinstrument.

Die Palette an Sitzungen oder Meetings ist breit. Wir kennen z. B.:

- einfache Besprechungen mit Arbeitskollegen/-innen, Vorgesetzten, Kunden/-innen usw.
- Team-, Abteilungs- oder Arbeitsgruppensitzungen
- Konferenzen
- Verhandlungen
- Versammlungen
- Kongresse usw.

Zwei Sitzungsarten

Es gibt grundsätzlich zwei Arten von Sitzungen (Meetings), wobei selbstverständlich auch Mischformen denkbar und praktikabel sind:



a) Informationssitzungen

- Beraten/Informieren der Teilnehmenden
- Überzeugen der Teilnehmenden

b) Entscheidungssitzungen

- Festsetzen von Zielen
- Lösen von Problemen

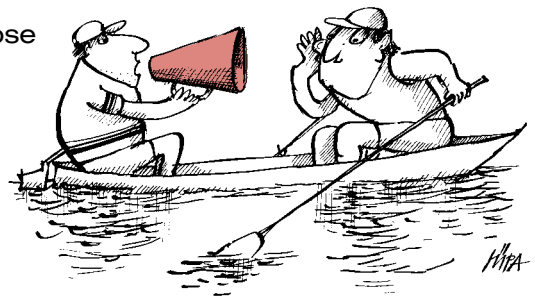
Die effektive Sitzung

Eine Sitzung ist dann effektiv, wenn mit minimalem Zeitaufwand alle Sitzungsziele zur Zufriedenheit aller Teilnehmenden erreicht werden können.

Wenn Sie also zuweilen der Meinung sind, Sitzungen seien Veranstaltungen, in die viele zwar hineingehen aber nichts dabei herauskommt, dann stimmt etwas nicht!

In diesem Fall überlegen Sie sich gemeinsam, warum Ihre Sitzungen unproduktiv sind und ändern Sie Ihre Sitzungskultur.

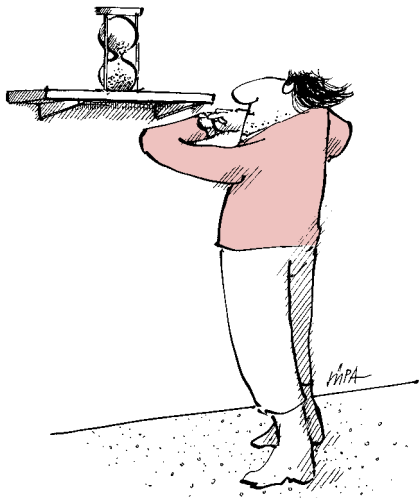
Mit ein wenig Voraussicht und Geschick vermeiden wir nutzlose Sitzungen und gestalten die verbleibenden produktiv. Dieses Merkblatt wird Ihnen dabei helfen.



sowieso!

Im Dienste des
Kantons Solothurn

12 goldene Regeln für die Sitzungsleitung



■ Sitzung nur einberufen, wenn sie unbedingt nötig ist

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 ein 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 Sitzungsteilnehmende 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 könnten.

■ Positiv einsteigen

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

■ Probleme ansprechen, Fragen stellen

Offen diskutieren und alle Teilnehmenden in die Diskussionen einbeziehen.

■ Ziele bekannt geben und Sitzung zielorientiert führen

■ Für die Einhaltung der Spielregeln sorgen

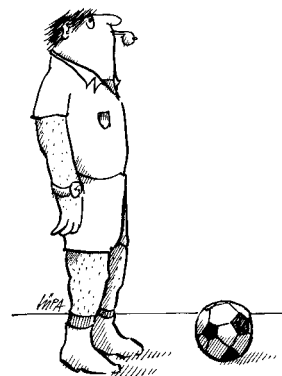
■ Zeitplan einhalten

■ Alle Teilnehmenden gleich und fair behandeln

■ Konflikte thematisieren und damit Spannungen abbauen

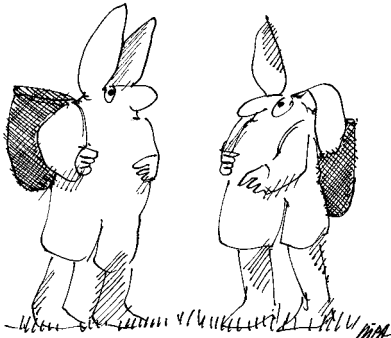
■ Sitzung zusammenfassen und Feedback der Teilnehmenden einholen

Beschlüsse festhalten, noch offene Fragen nennen, laufende Pendenzenliste führen, Sitzung nachbereiten.



sowieso!
Im Dienste des
Kantons Solothurn

Spielregeln für erfolgreiche Sitzungen

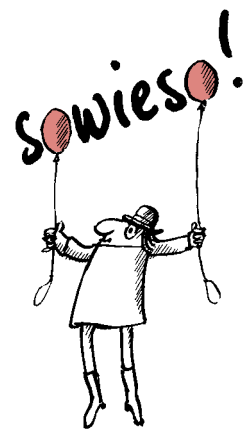


«Ich bin ganz Ohr!»

- Wir erkennen uns gegenseitig als gleichwertige Partnerinnen und Partner an.
- Wir anerkennen gegenseitig die Wichtigkeit unserer Aufgabe.
- Wir akzeptieren uns gegenseitig wie wir sind (und nicht wie wir uns gegenseitig gerne hätten).
- Wir teilen uns in Diskussionen die Redezeit gerecht auf und verzichten auf Monologe und Selbstdarstellung.
- Wir sprechen Probleme und Konflikte offen an und bemühen uns gemeinsam um eine Lösung.
- Wir ziehen nicht über Abwesende her.
- Meinungsverschiedenheiten betrachten wir als Bereicherung der Diskussion und nicht als Störung oder Dummheit (der anderen).
- Wir kritisieren Sachverhalte, aber nicht Personen.
- Wir dokumentieren unsere Ergebnisse und erläutern unsere Entscheidungen.
- Wir teilen uns neue Erkenntnisse und Erfahrungen gegenseitig freigebig mit.
- Wir helfen alle mit, Zeit zu sparen.
- Wir tragen einen einmal gefällten Entscheid loyal mit.

Persönliche Spielregeln

- Ich bin pünktlich, halte mich an den Zeitplan und Sorge dafür, dass sich auch andere daran halten.
- Ich bringe meine Meinungen und Bedenken klar zum Ausdruck und spreche Widersprüche offen an.
- Ich verzichte auf weitschweifige Ausführungen und langatmige Erklärungen.
- Ich werde nicht «hinten herum» oder nachträglich die Entscheidungen und Ergebnisse zu torpedieren oder zu verschleppen versuchen.
- Ich nehme Aufgaben nur an, wenn ich sie auch (zeitlich, fachlich) erledigen kann. Die Aufgaben, die ich angenommen habe, erledige ich tatsächlich so wie abgesprochen.
- Wenn mir etwas unklar ist, frage ich.
- Ich höre den anderen Teilnehmenden zu und achte darauf, dass alle gleich behandelt werden, unabhängig irgend-einer Hierarchiestufe.
- Ich versuche nicht «unter vier Augen» die sitzungsleitende Person so zu beeinflussen, damit sie etwas in meinem Sinne zurechtbiegt.
- Ich bringe meine Ideen und Lösungsvorschläge ein und riskiere auch Fehler, Irrtümer oder Widerspruch.
- Ich verzichte auf alles, was den Verlauf der Sitzung stören kann (z. B. Albernheiten, bilaterale Gespräche, Tuscheln, persönliche Angriffe, Zurückhalten von Informationen usw.).





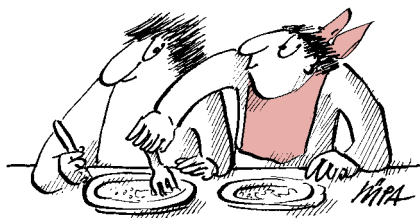
Sowieso!

Im Dienste des Kantons Solothurn

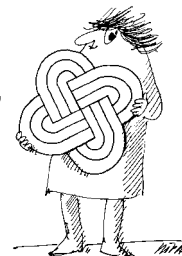
April 2003
pa@fd.so.ch

Die häufigsten **Sitzungssünden**

Nicht alle Sitzungen verlaufen effektiv und erfolgreich. Versuchen Sie die nachfolgend aufgeführten Kritikpunkte möglichst zu vermeiden.



- Die Sitzung zeitigt ein einziges Ergebnis – eine weitere Sitzung!
- Immer die gleiche Person übernimmt die Leitung, auch wenn sie dafür nicht geeignet ist.
- Die Anwesenden diskutieren nicht, sondern konkurrieren und profilieren sich.
- Es gibt keine Klarheit über Zielsetzung und Dauer der Sitzung.
- Die Sitzungsleitenden und/oder -teilnehmenden sind nicht vorbereitet.
- Die Sitzungsdauer wird ständig massiv überzogen.
- Es werden bilaterale Themen behandelt, die nur zwei Personen betreffen.
- Fehlende Traktandenliste, fehlende Pendenzenkontrolle, fehlendes (Beschluss-)Protokoll, fehlendes Umsetzungscontrolling.
- Es werden keine konkreten Massnahmen zur Umsetzung von Entscheiden besprochen und geplant.
- Es reden und schweigen immer dieselben Personen.
- Es wird nie darüber geredet, ob die Sitzungen von den Teilnehmenden als produktiv erlebt werden und wie die Arbeitsweise für alle verbessert werden könnte.



Jede Sitzung ist ein Lernprozess!

Jede Sitzung ist auch Teil eines ständigen Lernprozesses. Im Hinblick auf die Verbesserung künftiger Besprechungen lohnt es sich, jeweils am Ende einer Sitzung eine Feedback-Runde abzuhalten, um aus der Bewertung konkrete Schritte zu einer möglichen Verbesserung der Effektivität abzuleiten.

Warum gibt es so viele Sitzungen?

Böse Zungen beantworten diese Frage so:

- ... weil Redner ein Publikum brauchen
- ... weil wir Kontakt mit anderen suchen
- ... weil wir nicht effektiv sein wollen
- ... um Verantwortung abzuwälzen
- ... um andern vorzugaukeln, sie seien an wichtigen Entscheidungen mitbeteiligt
- ... aus Gewohnheit

«Machen Sie aus Ihrer Sitzung eine **Sternstunde!**»

Wenn Sie unsere Tipps beherzigen, haben Sie die Grundlage für eine effektive Sitzung gelegt.

Wir wünschen Ihnen für die kommende Sitzung viel Erfolg!

sowieso!
Im Dienste des Kantons Solothurn