

Sitzungsmanagement

Meetings erfolgreich und effizient durchführen



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- weshalb Sitzungen oft zu lange dauern und zu wenig bringen.
- Wichtiges über psychologische und generische Voraussetzungen.
- konkrete Tipps zur Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen.
- Ratschläge im Umgang mit schwierigen Situationen.
- Anregungen zu Firmen- und Führungskultur im Zusammenhang mit Sitzungsführung.
- wirkungsvolle, effiziente Methoden zu Sitzungsausbildung.

Sie können:

- Sitzungen zielorientiert vorbereiten und durchführen.
- Aufgaben vor und während der Sitzung sinnvoll delegieren.
- garantieren, dass aus Ihren Sitzungen sinnvolle Ergebnisse resultieren.
- Ihre Sitzungen deutlich kürzen, ohne dass das Zwischenmenschliche darunter leidet.
- schwierige Situationen früher erkennen, verstehen und immer besser meistern.

Autor

Stefan Fritz, geb. 1960, ist Inhaber der «FRITZ AG Strategie- und Führungsberatung» in Zürich und Mitglied der Netzwerke «Höschgasse Consultants» und «Executive Coach», beide in Zürich. Er schult und begleitet Persönlichkeiten mit Führungsverantwortung, insbesondere in Familienunternehmen und Verwaltungen. Organisationen unterstützt er in Strategieprozessen, in Generationenwechseln und durch Verwaltungsratsmandate.

Nach dem Studium der Landschaftsarchitektur an der HTL (heute FH) in Rapperswil bildete er sich kontinuierlich weiter aus, z.B. am «Schweizerischen Institut für Unternehmerschulung» SIU, am «Center for Family Business der Universität St.Gallen» und bei «TRIGON» Entwicklungsberatung. Unmittelbar nach dem Studium gründete er seine erste Firma. Später übernahm er den elterlichen Gartenbaubetrieb, den er zu einem Unternehmen mit 195 Mitarbeitenden weiterentwickelte. Vor 11 Jahren verkaufte er das Unternehmen an einen international führenden, börsenkotierten Konzern.



Zusammen mit Dr. Eugen Schmid schrieb er das Buch «MEETING for SUCCESS», ein umfassendes, kochbuchartiges Werk zum Thema Sitzungsführung. Dazu hält er Vorträge und leitet Ausbildungsseminare. Diese praxisorientierten Ausbildungen finden in Gruppen von ca. 8 bis 16 Personen statt. Sie werden oft spezifisch auf Organisationen ausgerichtet, um gleichzeitig die Firmen- und Führungskultur positiv weiter zu entwickeln.

FRITZ AG
Strategie- und Führungsberatung
Höschgasse 68
8008 Zürich
fritzag@stefanfritz.ch
www.fritzag.ch

Impressum

WEKA Business Dossier

Sitzungsmanagement – Meetings erfolgreich und effizient durchführen

Satz: Dimitri Gabriel
Korrektur: Michelle Schneider Gnehm, www.tyotext.ch

WEKA Business Media AG
Hermeschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2013

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00573-6

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Bildrechte: www.thinkstockphotos.de

Inhalt

Sitzungsmanagement – Meetings erfolgreich und effizient durchführen

1. Einleitung	4
1.1 Wie erleben Sie Sitzungen?	4
1.2 Problemstellung	5
1.3 Typische Sitzungsprobleme	6
1.4 Ursachen ungenügender Sitzungsausbildung	6
1.5 Definition von Sitzungen	8
2. Hilfreiches Grundwissen	9
2.1 Überlebensorgan Gehirn	9
2.2 Überlebensorgane Augen und Ohren	10
2.3 Multitasking, wer kann es?	10
2.4 Zuhörenkönnen	11
2.5 Körpersprache und Authentizität	11
2.6 Bilder sagen mehr als tausend Worte	12
3. Vorbereitung einer Sitzung	13
3.1 Grundgedanke	13
3.2 Einflussfaktoren auf die Qualität einer Sitzung	13
3.3 Organisieren der Besprechungspunkte	15
4. Durchführen einer Sitzung	17
4.1 Grundgedanke	17
4.2 Die Phasen einer Sitzung	17
4.3 Unterstützung aus dem Team	19
4.4 Unterstützung durch bewährte Methoden in Standardsituationen	19
4.5 Rituale/Formalitäten für jede Phase der Sitzung	20
4.6 Pausen	21
4.7 Verpflegung	21
5. Umgang mit schwierigen Situationen	22
6. Protokollierung / Pendenzenliste	24
7. Nachbearbeitung einer Sitzung	25
8. Unternehmenskultur und Sitzungsführung	27
9. Eliminieren von «Sitzungswucherungen»	29
10. Zusammenfassung	30

1. Einleitung

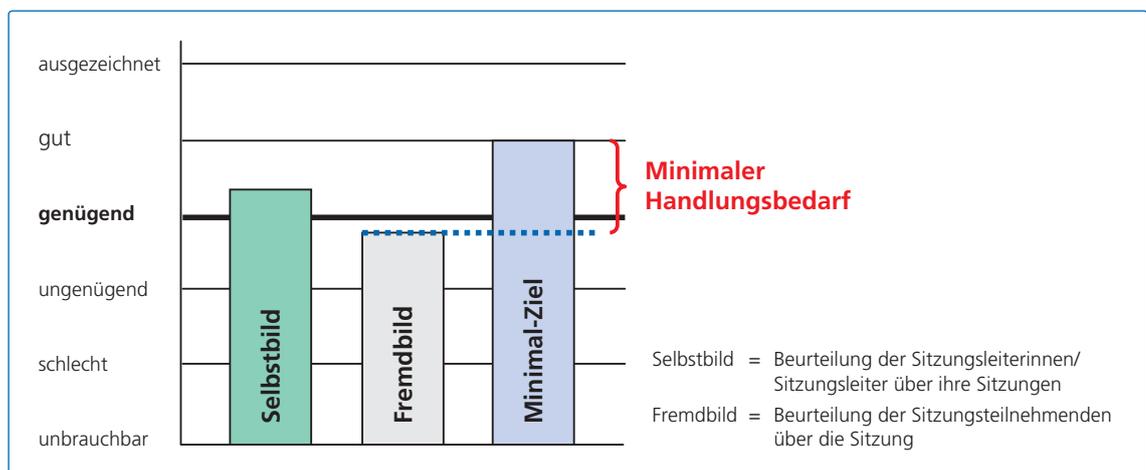
1.1 Wie erleben Sie Sitzungen?

In der Vorbereitung auf unsere zahlreichen Sitzungsausbildungen stellen wir unter anderen folgende Fragen:

«Wie zufrieden sind Sie durchschnittlich mit der Effizienz und Wirkung von Sitzungen, die Sie selber führen? Und bei Sitzungen, an denen Sie teilnehmen?»

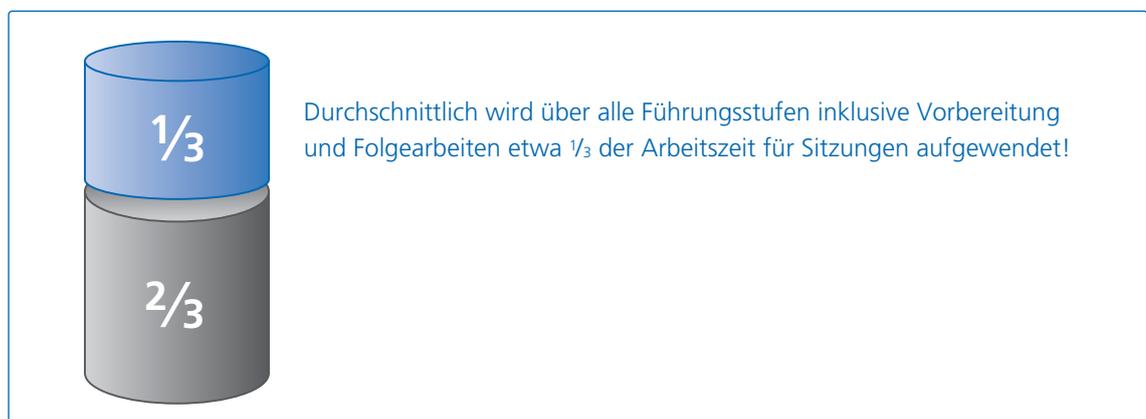
Die Antworten liegen generell auf tiefem Niveau. Und sie zeigen eine deutliche Differenz zwischen Selbst- und Fremdbild!

Darstellung über die Beurteilung der Effizienz und Wirkung von Sitzungen:



Durchschnittlich werden Sitzungen, an denen man teilnimmt, mit der Schulnote 3,75* bewertet. Durchschnittlich werden Sitzungen, die man selber leitet, mit der Schulnote 4,25* bewertet. (* Bewertungsskala 1–6: 1 = unbrauchbar, 4 = genügend, 6 = ausgezeichnet)

Aufwand für Sitzungen:



Fazit



Während man als Teilnehmender die Sitzungen i. d. R. nicht als genügend beurteilt, erlebt man sie als Sitzungsleitung durchschnittlich etwas mehr als genügend. Die leitende Person beurteilt ihre Sitzung also besser als die Sitzungsteilnehmenden. Und in beiden Fällen ist die Beurteilung tief. Viel zu tief, wenn man bedenkt, dass man im Durchschnitt über alle Kaderstufen schätzungsweise ein Drittel seiner Zeit für Sitzungen aufwendet (inkl. Vor- und Nachbearbeitung)!

Vorsicht: Es könnte sein, dass Sitzungsleiterinnen und -leiter, die ihre Sitzungen als sehr gut empfinden, von den Teilnehmenden nicht gleich gut eingeschätzt werden. Ein selbstkritischer Blick lohnt sich.

1.2 Problemstellung

Es ist allgemein bekannt, dass die Effizienz und Effektivität von Sitzungen viel zu gering ist. Es liegt auf der Hand, dass man damit enorme finanzielle und personelle Ressourcen vernichtet.

Was aber mindestens so wichtig und den meisten Führungsleuten zu wenig bewusst ist: **Sitzungs-führung ist nichts weniger als gelebte Führungs- und Firmenkultur.** Gerade in der heutigen Welt mit vielen virtuellen Kontakten und elektronischen Kommunikationsmitteln ist die Sitzung noch eine der letzten Bastionen, wo sich Menschen bei der Arbeit direkt begegnen. Es ist also von grosser Bedeutung, wie überzeugt und zufrieden die Betroffenen die Sitzung verlassen.

Nach jeder Sitzung sollten mindestens folgende Fragen positiv beantwortet werden können:

1. Kannten am Anfang der Sitzung alle die Sitzungsziele?
2. Wurde die geplante Zeit eingehalten?
3. Waren alle gut vorbereitet und während der Sitzung präsent und aktiv?
4. Waren alle überzeugt, dass die Sitzung für die Organisation wertvoll war?
5. War am Schluss allen klar, was erreicht wurde und wer bis wann was zu erledigen hat?

Praxisbeispiel



Kürzlich hielt ich einen Vortrag vor 160 CEO, Verwaltungsräten und Revisoren. Laut eigenen Angaben absolvieren sie durchschnittlich etwa 100 Sitzungen pro Jahr. Im Saal waren also quasi 16000 Sitzungen vertreten. Ich fragte das Publikum, an wie vielen Sitzungen ALLE oben erwähnten fünf Fragen mit «ja» beantwortet werden konnten. Es waren gerade mal zwei (also 0,0125%)! Zum Glück wissen das die entsprechenden Aktionäre nicht 😊.

Es lohnt sich also, sich die Fähigkeiten anzueignen, in positiver Stimmung mit vereinten Kräften effiziente und wirkungsvolle Sitzungen durchzuführen.

1.3 Typische Sitzungsprobleme

Zahlreiche Probleme führen zu schlechten Sitzungen. Zum Beispiel:

- späte Einladungen;
- ungenaue Einladung;
- fehlende Ziele über die Sitzung und die einzelnen Besprechungspunkte;
- ungenügende Vorbereitung aller Beteiligten;
- fehlende oder mangelhafte Entscheidungsgrundlagen;
- schlechte Disziplin, Geringschätzung (Unpünktlichkeit, Benutzung elektronischer Mittel, Dreinreden, persönliche Gespräche mit dem Sitznachbarn, persönliche Verpflegung etc.);
- den roten Faden verlieren, Zerstreuung, vom Thema abweichen, Unklarheiten;
- Zeitplan überschreiten (falls vorhanden), allgemein zu lange Sitzungen;
- Passivität, Desinteresse, Aggression, Selbstdarstellung, Unsachlichkeit, Machtkämpfe;
- Unklarheit am Schluss darüber, was erreicht wurde und was zu tun ist;
- nicht Einhalten der getroffenen Vereinbarungen, nicht Erfüllen der Aufträge;
- zu späte Erfüllung von Aufgaben nach der Sitzung;
- ungünstige Räumlichkeiten und Möblierungen, fehlende oder nicht funktionierende Hilfsmittel, schlechte Beleuchtung, zu wenig Sauerstoff.



Gibt es aus diesen Beispielen etwas, was Ihnen bekannt vorkommt? Gemäss Umfrage treffen offenbar mindestens drei Viertel der oben erwähnten Probleme jeweils zu.

1.4 Ursachen ungenügender Sitzungsausbildung

Es ist ein interessantes Phänomen: Für Sitzungsführung gab es bislang keine fundierten Ausbildungen. Schon gar nicht solche, die grundsätzlich im Stundenplan von Kaderausbildungen integriert sind. Wenn man aber bedenkt, dass Führungsleute durchschnittlich bis ein Drittel ihrer Zeit an Sitzungen verbringen, ist das zu Unrecht ein vernachlässigtes Thema. Insbesondere, [weil man als Führungskraft bei Sitzungen viel Glaubwürdigkeit gewinnen oder verlieren kann!](#)