

# **Erfolgreiche Sitzungen**

Hilfestellung zur Planung, Einberufung, Vorbereitung,  
Durchführung und Protokollierung von Sitzungen

Aus der umfangreichen Literatur zum Thema Gestaltung von Sitzungen haben wir für Sie folgende Texte ausgewählt, die aus verschiedenen Blickwinkeln und mit unterschiedlichen Schwerpunkten Analysen und Hilfestellungen bieten:

### **Für Eilige...**

Besprechungsoptimierung Checkliste  
Institut für systemische Organisationsforschung, Wien 2014  
Siehe Anhang

### **Wenn Sie es genauer wissen möchten.....**

Vom Chaos zum Ergebnis,  
Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen.  
Hrsg.: Friedrich Ebert Stiftung, Akademie Management und Politik, Bonn 2002

<http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/06701.pdf>

Zugriff 28. Oktober 2015

Silvio Sgier; Sitzungen erfolgreich leiten und gestalten

[http://www.blikk.it/blikk/angebote/schulegestalten/se\\_suedtirol/sitzungen\\_leiten.pdf](http://www.blikk.it/blikk/angebote/schulegestalten/se_suedtirol/sitzungen_leiten.pdf)

Zugriff 28. Oktober 2015

### **Bitte beginnen Sie bitte mit einem kurzen Fragebogen zur Selbsteinschätzung<sup>1</sup>.**

---

<sup>1</sup> Frei nach: Vom Chaos zum Ergebnis; Bonn 2002

**Bitte kreuzen Sie das entsprechende Kästchen an, wenn die Aussage für Sie nicht zutrifft:**

1	Ich überlege mir vor der Planung einer Sitzung, ob die Sitzung notwendig ist und wen ich dazu einlade.	<input type="checkbox"/>
2	Zuerst formuliere ich die Ziele für die Sitzung.	<input type="checkbox"/>
3	Ich bereite jede Sitzung, auch Routinesitzungen, gründlich vor.	<input type="checkbox"/>
4	Ich halte für jedes Thema die notwendigen Unterlagen bereit.	<input type="checkbox"/>
5	Bei der Sitzungsvorbereitung gehe ich systematisch vor.	<input type="checkbox"/>
6	Ich gestalte die Einladungen informativ und motivierend.	<input type="checkbox"/>
7	Ich erstelle einen realistischen Zeitplan mit eingeplanten Pausen.	<input type="checkbox"/>
8	Den Raum für die Sitzung wähle ich bewusst und überlege mir die Sitzordnung.	<input type="checkbox"/>
9	Die Tagesordnung stimme ich zu Beginn der Sitzung mit den TeilnehmerInnen ab.	<input type="checkbox"/>
10	Sitzungen beginne ich pünktlich.	<input type="checkbox"/>
11	Auf Sitzungen, die ich leite, gibt es vereinbarte Spielregeln.	<input type="checkbox"/>
12	Sitzungen, die ich leite, orientieren sich straff an den geplanten Themen.	<input type="checkbox"/>
13	Ich erkenne Missverständnisse rasch und kann diese ausräumen.	<input type="checkbox"/>
14	Ich fasse den Diskussionsstand häufig zusammen und visualisiere die Ergebnisse.	<input type="checkbox"/>
15	Ich bin darin versiert, unübersichtliche Diskussionen zusammenzufassen.	<input type="checkbox"/>
16	Ich weiß mit schwierigen TeilnehmerInnen umzugehen.	<input type="checkbox"/>
17	Unter „Allfälliges“ werden nur unbedeutende Punkte abgehandelt.	<input type="checkbox"/>
18	Ich fasse am Ende der Sitzung die wichtigen Punkte zusammen.	<input type="checkbox"/>
19	Am Sitzungsende stelle ich mit den TeilnehmerInnen einen Plan zur weiteren Vorgangsweise auf.	<input type="checkbox"/>
20	Am Sitzungsende führe ich eine Feed-Back-Runde durch.	<input type="checkbox"/>
21	Sitzungen beende ich pünktlich.	<input type="checkbox"/>
22	Ich beherrsche verschiedene Techniken zur Protokollierung.	<input type="checkbox"/>

**Wenn Sie keines der Kästchen angekreuzt haben, dann haben Sie entweder gemogelt oder Sie brauchen sich die folgenden Texte zur Gestaltung von Sitzungen nicht durchlesen.**

# Besprechungsoptimierung

## Checkliste

### Umgang mit der Zeit

- Überprüfen Sie regelmäßig ob die Dauer und die Abstände zwischen den Besprechungen passend ist.
- Treffen Sie als Team Entscheidungen, über die Dauer der Besprechung und halten Sie sich auch daran.
- Seien Sie pünktlich und fordern Sie es von den anderen! Ungenutzte Zeit in Teams multipliziert sich mit der Anzahl der wartenden Personen!
- Machen Sie Pausen

### Formate

- Oft bewährt sich eine kluge Kombination aus mehreren Formaten
  - sehr kurze, gut vorbereitete, regelmäßige Treffen für operative Abstimmungen (z.B. 1 Mal pro Woche 30 min)
  - längeren Treffen für Vertiefte Diskussionen (z.B. 1 Mal pro Monat 2 bis 3 Stunden)
  - Themen- bzw. Anlassbezogen Arbeits- oder Projektgruppen in passender Zusammensetzung (nicht jedeR muss dabei sein!)
  - Regelmäßige extern moderierte Klausuren für grundlegende strategische Fragen, Reflexion und Auswertung, Klärung von Fragen der Zusammenarbeit (z.B. 1 Mal pro Jahr Tage)

### TeilnehmerInnen:

- Überprüfen Sie, ob alle wichtigen Perspektiven (Berufsgruppen) vertreten sind bzw. ob es umgekehrt Personen oder Berufsgruppen gibt, die zwar anwesend sind, die für den Besprechungszweck aber nicht benötigt werden.
- Finden Sie einen Regel im Umgang mit der Diskontinuität der Anwesenheit von Teammitgliedern (auf Grund von Dienstplänen, Notfällen...)

## Strukturierung der Inhalte

- Fangen Sie nie einfach mit einer Besprechung an, sondern machen Sie am Beginn eine Tagesordnung
- Zu jedem Tagesordnungspunkt sollte besprochen werden:
  - Wer hat ihn eingebracht?
  - was soll damit erreicht werden (Information, Entscheidung, Ideen ...),
  - wie viel Zeit wird benötigt? (Polster einplanen)
  - sind alle nötigen Ressourcen (Personen) vorhanden?
- Dann sollte über die relative Bedeutung der TOPs entschieden werden. Die wichtigsten Punkte sollten zuerst behandelt werden.
- Als letzter Punkt immer Zeit für „Allfälliges“ einplanen
- Kein Tagesordnungspunkt sollte in der Schwebe bleiben. Ein Tagesordnungspunkt bzw. ein Problem kann entweder gelöst werden, delegiert werden, vertagt oder neu formuliert werden.

## Moderationsfunktion

- Die Führungskraft muss nicht unbedingt selbst moderieren, hat aber dafür zu sorgen, dass die Moderationsfunktion wahrgenommen wird
- Wichtige Aufgaben von ModeratorInnen sind:
  - Eröffnen, Thema / Ziel benennen
  - Regeln zur Arbeitsweise vorschlagen
  - Regeln beachten, für deren Akzeptanz werben / sorgen
  - „Erteilen des Wortes“
  - Ruhigeren Mitgliedern die aktive Mitarbeit erleichtern
  - VielrednerInnen bremsen
  - Thema strukturieren, visualisieren, zusammenfassen
  - Auf Ergebnisse, Entscheidungen, Aufgaben, Termine orientieren

## Protokoll

- Schon zu Beginn sollte entschieden worden sein, wer das Protokoll führt. Dinge die nicht protokolliert sind, werden in aller Regel vergessen, unterschiedliche verstanden oder immer wieder neu diskutiert.
- Nutzen Sie das Protokoll und beziehen Sie sich darauf.

- Erstellen Sie eine Maßnahmenplanung als Minimalversion eines Protokolls:

**„Maßnahmenplan“**

<b>Was</b>	wird <b>von wem</b>	<b>bis wann</b> gemacht?	(zusätzliche <b>Kommentare</b> )

- Fragen Sie sich regelmäßig:
  - Ist das Protokoll direkt in die Praxis umsetzbar?
  - Bekommen die Teilnehmer das Protokoll rasch?
  - Wird die Umsetzung auf Einhaltung kontrolliert?
  - Werden Schwierigkeiten bei der Beschlussumsetzung rasch kommuniziert?

**Auswertung:**

- Überprüfen Sie zum Beginn der nächsten Sitzung immer, was aus den Ergebnissen der vergangenen Sitzung geworden ist.
- Reflektieren sie Ihre Besprechungen regelmäßig als Team, etwa mit Hilfe eines Blitzlichts am Ende jeder Sitzung oder indem sie ca. 4 Mal im Jahr eine ausführliche Bilanz ihrer Besprechungskultur durchführen