

# Sitzungsmanagement: Do's and Don'ts

Unnötige, schlecht vorbereitete und unzulänglich geführte Sitzungen gehören zu den grössten Zeitfressern im Arbeitsalltag. Viele Menschen verbringen mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Sitzungen – trotz der mobilen Kommunikation, die physische Meetings auf ein Minimum reduzieren sollte. Diese Checkliste hilft Ihnen, Ihre Sitzungen effizienter zu gestalten.

von Patrik Scherler und Claudia Frei



Abbildung 1: Kennen Sie das Gefühl? Sie haben stundenlang an einem Meeting getagt, haben über sehr viele Dinge gesprochen, aber am Ende ist wenig Greifbares dabei herausgekommen. Wer einfache Regeln beachtet, kann solche Leerläufe vermeiden.

Wer kennt ihn nicht, den frustrierenden Blick in die Agenda am Montagmorgen, der eine Woche voller Sitzungen ankündigt. Gewiss: Sinnvoll geplante und gut geführte Sitzungen, die eine strikte Outputorientierung verfolgen, können ein sehr sinnvolles Führungsinstrument sein. Sitzungen stellen in einem Kleinbetrieb, in einer Abteilung oder in einem Projekt mit kalkulierbarem Aufwand den Informationsgleichstand unter den Teilnehmenden her. Sie integrieren Mitarbeitende aktiv und besitzen auch eine soziale Funktion. Dennoch zeigen unabhängige Studien, dass in vielen Meetings zu wenig sinnvoll mit der Zeit der Teilnehmenden umgegangen wird. In den letzten Jahren unabhängig voneinander geführte Untersuchungen kommen zum Schluss, dass...

- jedes 2. Meeting ohne Ergebnisverlust um ein Drittel gekürzt werden könnte,
- jedes 3. Meeting ungenügend vorbereitet ist,
- jedes 3. Meeting ohne konkrete Ergebnisse endet,
- jedes 4. Meeting keine klare Zielsetzung hat und
- jedes 5. Meeting komplett überflüssig ist.

Dass solche offensichtlichen Missstände in einer Firma selten offen moniert werden, hängt vielfach mit der Führungskultur und Kommunikationskultur zusammen, die eine offene Kritik am Vorgesetzten nicht oder nur sehr bedingt vorsieht.

Das führt vielfach dazu, dass sich Mitarbeitende an solchen Sitzungen sehr unmotiviert verhalten. Sie spielen mit dem Mobiltelefon oder zeigen eine andere Form von Desinteresse (Gespräch mit dem Nachbarn im Flüsterton, Malübungen auf abgegebenen Unterlagen, Verlassen des Raumes zur Führung anscheinend wichtigerer Telefongespräche etc.). Andere Mitarbeitende täuschen Ersatzbeschäftigungen vor, um gar nicht erst an solchen Meetings teilnehmen zu müssen. Das reduziert die Effizienz solcher Veranstaltungen zusätzlich, da vor und nach solchen Meetings viel Zusatzaufwand betrieben werden muss, um die Abwesenden auf den gleichen Informationsstand zu bringen.

Die Möglichkeiten, welche die mobile Kommunikation heute bietet, können aktiv genutzt werden, um der mangelnden Effizienz von physischen Sitzungen zu reduzieren. Die grössten Vorteile des mobilen Arbeitsumfeldes in Bezug auf das Thema Sitzungen sind sicher die örtliche und zum Teil auch die zeitliche Unabhängigkeit. Nachteilig wirkt sicher, dass man durch die mobile Kommunikation auch heute noch immer nicht alle Sinne ansprechen und man so den Gesprächspartner nicht ganzheitlich wahrnehmen kann. Diese Nachteile werden aber laufend kleiner, je weiter sich die Technik entwickelt und je mehr sich der Mensch daran gewöhnt. Vor allem die Fortschritte in der synchronen Übertragung von Bild und Ton, die in den letzten Jahren erzielt wurden, sind berauschend. Parallel dazu sind auch die Kosten deutlich gesunken, sodass solche mobile Konferenz- und Sitzungslösungen, bei der sich abwesende Teilnehmer von unterwegs oder von zu Hause aus einwählen können, auch für KMU erschwinglich geworden sind.

Doch nur weil es zeitlich einfacher und örtlich unabhängiger geworden ist, heisst das aber noch lange nicht, dass man mit dem wertvollen Rohstoff Zeit seiner Mitarbeitenden weniger planvoll umgehen soll. Gerade wegen der physischen Distanz aller oder einiger Teilnehmenden kommt der professionellen Vorbereitung, Führung und Nachbereitung einer solchen Sitzung eine sehr grosse Bedeutung zu. In der [Checkliste](#) finden Sie die wichtigsten Überlegungen, die man sich machen sollte, wenn man eine Sitzung durchführen möchte – egal ob physisch oder virtuell.

**Praxistipp:** In der Kürze liegt die Würze. Die Erfahrung zeigt, dass die wichtigsten Sitzungsergebnisse häufig in 20% der Sitzungszeit zustande kommen. 80% der Sitzungszeit wird mit dem Warten auf zu spät Kommende, unnötigen Unterbrechungen, Klärung von Missverständnissen, Abweichungen vom Thema, überzogenen Pausen, Wiederholungen stets gleicher Argumente, mangelnder Vorbereitung und Partizipation etc. verschwendet. Sie selber haben es in der Hand, wie das an Ihrem Meeting gehandhabt werden soll. Bringen Sie sich deshalb aktiv ein.

#### Quellen und weiterführende Literatur

Jonas, R. (2004). Effiziente Protokolle und Berichte. Zielgerichtete Erstellung mit weniger Zeitaufwand. 5. Auflage. Renningen: expert verlag.

Marchand, R. & Boëthius, St. (1998). Aktion gegen ineffiziente Meetings. Steinmaur: TimeSystem.

Müller, J. (2003). Sitzungen. Top oder Flop: Victor Hotz AG.

Payne, J. & Payne, S. (1997). Optimale Meetings in 7 Tagen. Landsberg/Lech: mvgVerlag.

Perslog GmbH (Hrsg.). (2004). Zeitmanagement-Profil. Remchingen: persolog GmbH Verlag für Managementsysteme.

Scherler, P. & Teta, A. (2014). Irrtum Zeitmanagement. Zürich: Versus Verlag.

#### Autoren



Patrik Scherler, Dr. oec. HSG, ist Dozent für Betriebswirtschaftslehre an der [School of Management and Law \(ZHAW\)](#) in Winterthur und Inhaber der auf Coaching, Consulting und Connecting spezialisierten [BENROX AG](#) mit Sitz in Meilen/Zürich. Er ist Betreuer diverser Unternehmerforen, ERFA-Gruppen und Beiräte und organisiert Strategie- und Positionierungsworkshops.



Claudia Frei, dipl. Betriebsökonomin FH ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am [Zentrum für innovative Didaktik \(ZiD\)](#) an der der [School of Management and Law \(ZHAW\)](#) in Winterthur und Mitautorin des Buches «Irrtum Zeitmanagement».

Dieser Artikel ist im August 2013 auf [www.kmu-businessworld.ch](http://www.kmu-businessworld.ch) erschienen. KMU Business World ist ein von der Swisscom AG initiiertes Fachmagazin für kleinere und mittlere Unternehmen in der Schweiz, die sich mit dem Thema «Arbeit in der digitalen Welt» beschäftigen. Die KMU Business World wurde im Jahr 2017 als «KMU Magazin – Praktische Tipps für KMU» neu lanciert ([www.magazin.swisscom.ch](http://www.magazin.swisscom.ch)).

© 2017. Alle Rechte vorbehalten.



# Checkliste

## Do's and Don'ts im Sitzungsmanagement

	Vorbereitung	Durchführung	Nachbereitung
Grundsatzfrage	? Welchen <b>Zweck</b> verfolge ich? Ist eine Sitzung geeignet/notwendig, um meine Ziele zu erreichen?	? Welche <b>Arbeitstechniken</b> ermöglichen es mir, die Ressourcen der Teilnehmer bestmöglich zu nutzen?	? Ist jedem Teilnehmer klar, <b>was er bis wann</b> , in welcher Form und in welcher Qualität nach dem Meeting zu tun hat?
Daraus folgt	<b>Alternativen</b> prüfen (keine Sitzung, schriftliche Information an alle, Telefon- oder Videokonferenz).	<b>Rahmenbedingungen</b> sicherstellen, die ein effizientes und effektives Arbeiten an der Sitzung fördern.	Ertelung von Aufträgen an der Sitzung und Festhaltung derselben in einem verbindlichen <b>Protokoll</b> .
Do's and Don'ts	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bereiten Sie sich selber sehr gewissenhaft auf die Sitzung vor: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Legen Sie die <b>Ziele</b> fest, die Sie mit der Sitzung erreichen wollen</li> <li>&gt; Klären Sie <b>Hintergründe</b></li> <li>&gt; Machen Sie sich mit den <b>Dossierinhalten</b> vertraut</li> <li>&gt; Klären sie mögliche <b>Probleme</b></li> <li>&gt; Überlegen Sie sich <b>kritische Fragen</b> und Einwände der Teilnehmenden</li> <li>&gt; Bereiten Sie die <b>Unterlagen</b> vor und verteilen sie diese frühzeitig</li> <li>&gt; Bereiten Sie für die Teilnehmenden eindeutige <b>Aufgaben</b> vor</li> </ul> </li> <li>■ Legen Sie Wert auf eine gute <b>Infrastruktur</b> für physisch Teilnehmende (und mobil Zugeschaltete): <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Raumgrösse, Akustik, Klima</li> <li>&gt; Tageslicht, Beleuchtung</li> <li>&gt; Visualisierungshilfen</li> <li>&gt; Vernetzung, Serverzugriff, Leitungen</li> <li>&gt; Back-Up Möglichkeiten, Verpflegung</li> </ul> </li> <li>■ Laden Sie <b>frühzeitig</b> ein (inkl. Nennung Themen, Zeit/Thema, Ziele, erwartete Vorbereitung und Abgabe von Unterlagen)</li> <li>■ Legen Sie fest, wie der <b>Erfolg</b> eines Meetings <b>gemessen</b> werden kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Beginnen Sie pünktlich und bestimmen Sie die <b>Spielregeln</b> (z.B. Handynutzung)</li> <li>■ Bestimmen Sie einen <b>Protokollführer</b> und eventuell einen «Zeit-Chef»</li> <li>■ <b>Führen Sie die Gespräche aktiv</b>, achten Sie auf kritische Punkte und schauen Sie, dass alle relevanten Meinungen berücksichtigt werden.</li> <li>■ Forcieren Sie <b>Entscheidungen</b> und führen Sie massnahmen- und zielorientiert. Wiederholen Sie vereinbarte Ergebnisse</li> <li>■ Legen Sie <b>verbindlich</b> fest, wer, was bis wann macht und lassen Sie Aufträge in eigenen Worten wiederholen</li> <li>■ Schauen Sie, wie Sie <b>alle Teilnehmer einbeziehen</b> können (auch die eher schüchternen)</li> <li>■ Machen Sie bei längeren Sitzungen regelmässige <b>Pausen</b></li> <li>■ Schliessen Sie pünktlich ab und <b>enden Sie mit positiven Worten</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Verdanken</b> Sie die Sitzungsteilnahme</li> <li>■ Vereinbaren Sie den <b>nächsten Sitzungstermin</b> (via Doodle oder ähnliches; falls nicht bereits beim letzten Meeting vereinbart)</li> <li>■ Erstellen Sie umgehend ein klar strukturiertes Protokoll mit einer eindeutigen <b>To-Do-Liste</b></li> <li>■ Protokollieren Sie nicht Diskussionsbeiträge, sondern halten Sie <b>Beschlüsse</b> fest.</li> <li>■ <b>Kontrollieren</b> Sie die Erreichung der protokollarisch festgehaltenen Ziele</li> <li>■ Leiten Sie <b>konkrete Massnahmen</b> ein, wenn diese Ziele nicht erreicht werden</li> <li>■ Beginnen Sie die nächste Sitzung mit einem Blick in die <b>Pendenzliste der letzten Sitzung</b></li> <li>■ <b>Loben</b> Sie gut erledigte Pendenzen und klären Sie den Grund für schlecht erledigte Aufgaben.</li> </ul>

**Praxistipp: In der Kürze liegt die Würze.** Die Erfahrung zeigt, dass die wichtigsten Sitzungsergebnisse häufig in 20% der Sitzungszeit zustande kommen. 80% der Sitzungszeit wird mit dem Warten auf zu spät Kommende, unnötigen Unterbrechungen, Klärung von Missverständnissen, Abweichungen vom Thema, überzogenen Pausen, Wiederholungen stets gleicher Argumente, mangelnder Vorbereitung und Partizipation etc. verschwendet. Sie selber haben es in der Hand, wie das an Ihrem Meeting gehandhabt werden soll. Bringen Sie sich deshalb aktiv ein.