

## Sitzungen – Schluss mit der Zeitverschwendung (Teil 1)

Fortsetzung im nächsten Wiss Script

«Paul Puscher, der Leiter des Projekts «jetzt oder später», trifft mit 5 Minuten Verspätung im Sitzungszimmer ein und bemerkt anhand der abgelegten Unterlagen auf den Tischen, dass schon der eine und die andere kurz hier waren. Er richtet sich ein und ordnet seine Sitzungsunterlagen. Leider war es ihm nicht möglich, die Besprechung vorzubereiten, er ist froh über die zusätzliche Zeit, die ihm jetzt bleibt, bis alle da sind. Langsam erscheinen die ersten Teammitglieder, die meisten mit einem frisch gebrühten Kaffee in der Hand, begrüßen Paul und machen es sich auf ihren Plätzen bequem. Eine Viertelstunde nach dem vereinbarten Sitzungsbeginn sind immerhin schon 8 der 12 erwarteten Personen eingetroffen. Nach einer kurzen Abstimmungsrunde beschliessen die Anwesenden, mit der Sitzung zu beginnen.» – Das Beispiel mag etwas plakativ sein – und doch zeigt die Praxis, dass die Produktivität der täglichen Sitzungen in vielen Fällen markant gesteigert werden könnte. **VON PETER CORBAT**

### Die Hypothese

- 30% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wenden
- 30% ihrer Arbeitszeit für Besprechungen auf, die zu
- 30% ineffizient sind – dies entspricht einem Potenzial von mindestens 3% der gesamten Unternehmenszeit (und damit auch des Umsatzes), bzw. Personalkosten von rund 0,5 Mio. Franken (pro 100 Mitarbeitern).

Tatsächlich existieren Untersuchungen, welche belegen, dass die effektiven Werte weit höher als 30% sind: Eine entsprechende Demoscope-Umfrage von 1998 erkennt Einsparungen von 2,25 Mio. Franken pro Jahr (pro 100 Führungskräfte).

Was führt dazu, dass Führungskräfte und Spezialisten trotz Motivation, Kompetenz und Arbeitsvertrag in Sitzungen ihre Ziele nicht erreichen und dadurch wertvolle Zeit auf Kosten ihrer Organisation verschwenden? Es gibt Dutzende von Möglichkeiten, wie Besprechungen zum Albtraum werden

können, aber auch einige Wege zur erfolgreichen Sitzung. Und hier gilt, wie in vielen anderen Situationen: eine gute Planung ist die halbe Miete, denn eine erfolgreiche Sitzung beginnt mit ihrer Vorbereitung.

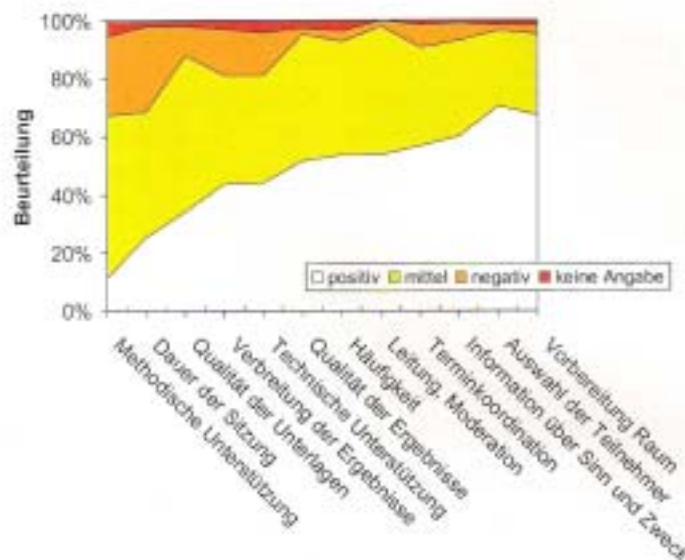
Bevor Sie eine Sitzung planen, beantworten Sie die folgenden Fragen:

- Gibt es ein spezifisches Sitzungsthema oder handelt es sich um eine Routine-Besprechung?
- Welche Ziele will ich in dieser Sitzung konkret erreichen?
- Was darf in dieser Sitzung nicht passieren?
- Wer ist wofür verantwortlich?
- Welche Techniken, Methoden und Medien unterstützen die Erreichung der Sitzungsziele?
- Welche Unterlagen müssen vor bzw. während der Sitzung allen Teilnehmern zur Verfügung stehen?

### Sitzungsvorbereitung

Die Vorbereitung einer Sitzung besteht aus verschiedenen Aktivitäten.

**Geben Sie Ziele vor** – sie drücken die positiven Absichten aus, die Sie sich für diese Sitzung vorgenommen haben. Halten Sie sich an die bewährte SMART-Formel – dabei stehen die einzelnen Buchstaben für: spezifisch, messbar, akzeptabel, realistisch und terminiert.



**Legen Sie die Tagesordnung fest** – sie erleichtert die Orientierung und strukturiert den Ablauf der Besprechung. Überlegen Sie sich die Vorgehensweise für die jeweiligen Tagesordnungspunkte und schätzen Sie die geplante Zeitdauer. Wichtige

Aufgaben gehören an den Anfang, solange der Teilnehmerkreis aufmerksam ist. Bei einer maximalen Besprechungszeit von Gesamtdauer zwei Stunden sollte keine Themengruppe zwanzig Minuten überschreiten.

**Definieren Sie, wer für welchen Punkt verantwortlich ist oder Beiträge leisten muss** – dann wissen auch die Teilnehmenden, wofür es geht und können sich entsprechend zielgerichtet vorbereiten.

Wichtig ist nicht die Form der Vorbereitung, sondern die tatsächliche Erledigung. Benutzen Sie Ihre Vorbereitung aber nicht zur Manipulation der Sitzung und bleiben Sie flexibel für alle Abweichungen und Änderungen, die auf Sie zukommen werden.

### 7 Tipps zur Sitzungsvorbereitung

- Legen Sie die Sitzungsziele vor
- Legen Sie die Tagesordnung fest
- Definieren Sie das Vorgehen für jeden Punkt der Tagesordnung
- Stellen Sie die Rollenverteilung klar
- Erstellen Sie eine Teilnehmerliste
- Klären Sie die Rahmenbedingungen
- Verteilen Sie die Einladung und die Sitzungsunterlagen (mit allgemeinen Informationen) rechtzeitig vor der Sitzung

### INFORMATION

Peter Corbat hat Chemie studiert und steht als selbständiger Trainer und Berater für Projektmanagement und unternehmerisches Denken und Handeln im Einsatz.

## Sitzungen – professionell führen und gestalten (Teil 2)

«Paul Puscher startet seine Besprechung mit dem Protokoll der letzten Sitzung. Einiges ist unklar und es beginnen heftige Debatten darüber, was an der letzten Sitzung genau vereinbart wurde. Die folgenden eineinhalb Stunden verbringt Paul damit, sein Team auf den neusten Informationsstand zu bringen. Er berichtet über die Ergebnisse aus den verschiedenen wichtigen Gremien und Kommissionen, in denen er Einsitz nimmt. Gustav Gründlich unterhält sich in dieser Zeit – leise aber angeregt – mit Harry Hektisch über dessen kulinarische Erfahrungen in der Toskana.» – Den erfolgreichen Verlauf Ihrer Sitzungen haben Sie selbst in der Hand, wenn Sie dabei einige Rahmenbedingungen beachten! **VON PETER CORBAT**

### Die Durchführung der Sitzung

In der Vorbereitungsphase haben Sie die Weichen für eine erfolgreiche Sitzungsführung gestellt – jetzt kann es losgehen mit der konstruktiven Durchführung der Sitzung!

Ihre erste Aufgabe wird sein, mit dem Team möglichst rasch die volle Leistungsfähigkeit zu erreichen, solange wie möglich auf diesem Niveau zu verbleiben und ein zu starkes Absinken der Aufmerksamkeit und Aktivität zu vermeiden.

### Aufmerksamkeit/ Teilnahme

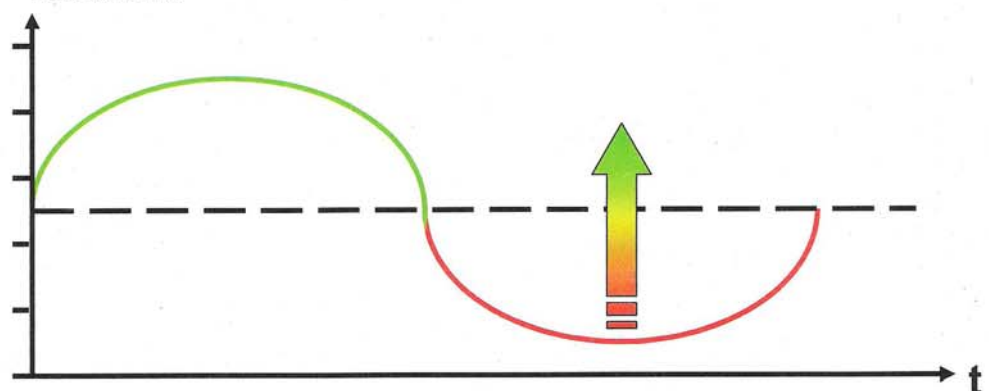


Abbildung: Aufmerksamkeit und Teilnahmeaktivität in einer durchschnittlichen Projektsitzung.

### Sitzungsbeginn

Die Art und Weise, wie Sie die Sitzung starten, prägt den gesamten Sitzungsablauf. Trotz des in der Regel dichten Zeitplans planen Sie in der ersten «Aufwärmphase» genügend Zeit ein für einen lockeren Einstieg. Ihr erstes Ziel heisst: Eine angenehme Atmosphäre schaffen! Die Tagesordnung ist bekannt und der Satz «Sind alle mit der vorliegenden Tagesordnung einverstanden?» hilft, den Sitzungsablauf unter die Teamverantwortung zu stellen. Fragen Sie nach, ob die Sitzungsziele für alle klar sind oder ob zusätzliche Erläuterungen gewünscht werden.

### Allgemeine Informationen und Mitteilungen

Sie haben die allgemeinen Informationen eine Woche vor der Besprechung zusammen mit der Einladung verschickt. Somit sind nur noch Aktualitäten auszutauschen und das nimmt in der Re-

gel wenig Zeit in Anspruch. Besprechungen dienen Zielen, zu denen sich alle Beteiligten bereit erklärt haben. Nehmen Sie die Teilnehmenden definitiv in die Pflicht, einen aktiven Beitrag zur erfolgreichen Durchführung der Projektsitzung zu leisten. Das heisst nicht, uferlose Diskussionen anzustreben, sondern ergebnisorientiert und zweckmässig die Sitzungsziele zu erreichen.

Die Denkweise «Zu diesem Thema wurde schon alles gesagt – aber noch nicht von allen!» oder «Wenn ich dazu schon nichts zu sagen habe, dann tue ich es ausführlich» hat an einer Arbeitssitzung nichts verloren.

Gerade in sehr engagierten Sitzungen ist die Gefahr gross, dass durch die fachlichen Herausforderungen und Problemlösungen die Diskussionen vom Hundertsten ins Tausendste geraten. Nach spätestens 10 Minuten fragen Sie nach: «Was kann

ich als Ergebnis eurer Ausführungen im Protokoll aufnehmen?» Auch die Einführung einer Zeitbeschränkung pro Thema ist hilfreich.

### Der Abschluss der Sitzung

Nach der erfolgreichen Bearbeitung der Tagesordnungspunkte legen Sie vor dem Sitzungsende einen Zwischenhalt ein:

- Fassen Sie die wesentlichen Ergebnisse der Sitzung zusammen
- Würdigen Sie die Mitarbeit aller Beteiligten
- Geben Sie einen groben Ausblick auf den weiteren Verlauf der Arbeiten
- Führen sie eine kurze Beurteilung der heutigen Sitzung durch.

### 7 Tipps zur Sitzungsvorbereitung

- Besprechungstermine werden auf mindestens ein Jahr hinaus festgelegt und verbindlich von allen Teilnehmern reserviert.
- Verschicken Sie die Tagesordnungspunkte zusammen mit den allgemeinen Informationen rechtzeitig vor der Besprechung an alle.
- An einer Besprechung nehmen maximal sieben Personen teil.
- Die Besprechung beginnt pünktlich zur vereinbarten Zeit, dauert maximal zwei Stunden, beinhaltet eine kurze Pause von 10 Minuten und endet pünktlich zur vereinbarten Zeit.
- Silence is approval («Schweigen bedeutet Zustimmung»).
- Es besteht eine Redezeitbeschränkung pro Thema von 10 Minuten. Intervenieren Sie, wenn nach dieser Zeit kein protokollierbares Ergebnis vorliegt.
- Bilaterale Gespräche erkennen Sie als Zeichen für zusätzlichen Abstimmungsbedarf zwischen den Betroffenen (ausserhalb der Sitzungszeit).