



AD HOC Personal- und Organisationsberatung GmbH, Obergrundstrasse 50, 6003 Luzern  
Fon 041 211 14 04 Fax 041 211 14 05 [www.adhoc-beratung.ch](http://www.adhoc-beratung.ch)

## **Sitzungsleitung**

## Inhaltsverzeichnis

Sitzungsvorbereitung	3
Einladung an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer	5
Planung des Ablaufes	5
Die Rolle des Sitzungsleiters/der Sitzungsleiterin	7
Die Sitzordnung und der Einsatz von Hilfsmitteln	7
Die Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	10
Was kann man als Teilnehmer/in zum Erfolg einer Sitzung beitragen?	11
Formular Einladung zur Sitzung	12
Formular Sitzungsprotokoll	13
Checkliste Beurteilung der Sitzung	14

## **Sitzungsvorbereitung**

Effiziente Sitzungen weisen von der Vorbereitung bis zur Auswertung eine klare Struktur auf. Die Gründe, warum Sitzungen sehr oft unbefriedigend erlebt werden, liegt darin, dass sie oft unzureichend vorbereitet, mangelhaft organisiert, unprofessionell geleitet oder unzulänglich ausgewertet werden.

Die eigentliche Arbeit wird in der Regel nicht in der Sitzung geleistet, sondern davor und danach. Die Wirksamkeit der Sitzung steht und fällt mit ihrer Vorbereitung und mit der Realisierung der Beschlüsse nach der Sitzung.

Durchdenken Sie gründlich und gewissenhaft das oder die Ziele, die Sie mit der Sitzung insgesamt erreichen wollen oder müssen. Die Devise lautet: Konzentration auf wenig, aber wirklich Wichtiges.

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| Wer soll an der Sitzung teilnehmen? | <ul style="list-style-type: none"><li>• Wer ist betroffen, wer ist beteiligt?</li><li>• Wer muss aus fachlichen Gründen beigezogen werden?</li><li>• Wer muss beigezogen werden, wenn Beschlüsse gefasst werden?</li><li>• Wer muss aus hierarchischen Gründen eingeladen werden?</li><li>• Wer muss aus taktischen Gründen eingeladen werden?</li><li>• Wer muss orientiert werden, dass die Sitzung stattfindet?</li></ul> |
| Wann soll die Sitzung stattfinden?  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Datum</li><li>• Zeitpunkt (Anfang und Ende)</li></ul>  |
| Wo soll die Sitzung stattfinden?    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Welcher Ort ist für den Erfolg der Sitzung am „günstigsten“?</li><li>• Raumgrösse?</li><li>• Welcher Ort ist für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer am „günstigsten“?</li></ul>  |
| Welche Unterlagen sind notwendig?   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Längere Zeit im Voraus zwecks intensivem Studium mit einem klaren Aufforderungscharakter</li><li>• Kurz vor der Sitzung</li><li>• Während der Sitzung</li></ul>  |
| Welche Infrastruktur ist angezeigt? | <ul style="list-style-type: none"><li>• Flipchart</li><li>• Hellraumprojektor / Visualiser</li><li>• Pin-Wände</li><li>• Beamer</li></ul>  |

- Copyboard
  - Namensschilder
  - Pausenerfrischungen
  - etc.
- Welche Traktanden sind angezeigt?
- Überlegen Sie sich für jedes Traktandum, worin sein Zweck liegt und welche Resultate erwartet werden.
  - Definieren/Organisieren Sie, wie die Traktandenliste zu Stande kommt.
  - Überlegen Sie sich für jedes Traktandum, ob es vorheriger Absprachen bedarf.
  - Bestimmen Sie für jedes Traktandum – nach vorgängiger Absprache – eine verantwortliche Person und geben Sie diese in der Traktandenliste an.
  - Planen/Definieren Sie für jedes einzelne Traktandum die verfügbare bzw. einzuräumende Zeit.
  - Verzichten Sie auf das Traktandum „Verschiedenes“.
  - Überlegen Sie sich, wie eine Entscheidung – falls sie vorgesehen ist – herbeigeführt wird.
- Welche Rollen braucht es?
- Sitzungsleiter/in
  - Protokollierung
  - Feedbackgeber/in
  - Zeitmanager/in
  - etc.
- Regeln
- Nur Regeln vereinbaren, die im Einklang mit der gelebten Führungskultur stehen
  - „Anstandsregeln“ wie Pünktlichkeit und Umgang mit elektronischer Kommunikation sollten vorgegeben werden.
  - Besondere Verhaltens- und Kommunikationsregeln sollten gemeinsam beschlossen werden.

## **Einladung an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Inhalt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Thema und Zweck der Sitzung</li><li>• Ort, Zeit und Dauer der Sitzung</li><li>• Leitung der Sitzung</li><li>• Fachreferentinnen und -referenten</li><li>• Teilnehmer und Teilnehmerinnen</li><li>• Kommentierte Traktandenliste mit Hinweis auf Stellenwert<sup>1</sup> des Traktandums</li><li>• Angaben über notwendiges Vorstudium</li><li>• Verweis auf Unterlagen</li></ul>
Form	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rechtzeitige Zustellung, damit sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorbereiten können.</li><li>• Ev. frühzeitige Vororientierung und anschliessend rechtzeitige Einladung.</li><li>• Bei unvorhergesehenen Terminen telefonische Einladung mit genauen Angaben über Thema, Ort, Zeit, Dauer, Zweck.</li></ul>
Protokolle und Protokollführung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formelle Sitzungen brauchen formelle Protokolle. Für alle anderen Sitzungen müssen mindestens immer Beschlüsse, Massnahmen, Verantwortlichkeit und Termine protokolliert werden.</li><li>• Für jedes Traktandum wird überlegt, wer über den Kreis der Sitzungsteilnehmer/innen hinaus in welcher Weise vor und nach der Sitzung zu informieren ist.</li></ul>

## **Planung des Ablaufes**

Eröffnung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pünktlich beginnen</li><li>• Begrüssung und Abwesenheiten bekannt geben</li><li>• Bei Bedarf Vorstellung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer</li><li>• Erläuterungen zum Thema und zur Traktandenliste</li><li>• Einwände zur Traktandenliste</li></ul>
-----------	--

---

<sup>1</sup>

*E = Entscheid*

*D = Diskussion*

*I = Information*

- Bedeutung/Zielsetzung der Sitzung
- Motivierung der Teilnehmenden
- Rahmenbedingungen (Zeit, Pausen, etc.) klären

#### Diskussion

- Diskussionseröffnung
- Probleme, die berührt werden sollen.
- Überleitung von einem Problem zu anderen
- Rollengemässe Moderation wie Wortmeldungen entgegen nehmen, quittieren, zusammenfassen, konkretisieren, Gruppendynamik beachten, Zeiten einhalten, etc.
- Wenn Sie merken, dass Sie mit den Traktanden trotz aller Disziplin nicht durchkommen, müssen Sie parallel zu Ihrer Leistungsarbeit bedenken, was Sie ändern, umstellen und eventuell sogar vertagen können. Unterbrechen Sie dann an geeigneter Stelle und geben Sie Ihre Überlegungen dazu bekannt.

#### Abschluss

- Zusammenfassung der Zielsetzungen und was erreicht wurde
- Dank an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die Beiträge, Informationen etc.
- Vereinbarungen über das weitere Vorgehen
- Massnahmenklärung mit Zuständigkeiten und Terminen
- Hinweis auf Protokoll- und Unterlagenversand

Eine wirksame Sitzung ist harte Arbeit. Je nach Art der Sitzung ist eine straffe Führung durchaus angezeigt. Nicht der Führungsstil des Sitzungsleiters oder der Sitzungsleiterin wird nach der Sitzung beurteilt sondern die Resultate, welche die Sitzung hervorgebracht haben.

Niemand kann sich stundenlang konzentrieren. Kürzere und längere Pausen sind von Zeit zu Zeit angezeigt.

Viele Sitzungen zeichnen sich dadurch aus, dass viel gearbeitet, aber wenig erreicht wird. Nach jedem Traktandum ist Klarheit über die erforderlichen Massnahmen herzustellen. Nur wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wissen und spüren, dass der Sitzungsleiter bzw. die Sitzungsleiterin nichts vergisst und die Erledigung überwacht, wird die Sitzung ernst genommen und entsteht Wirksamkeit.

Gerät eine Sitzung trotzdem einmal ausser Kontrolle, muss die Sitzung sofort unterbrochen und die Situation mit Einzelgesprächen beruhigt werden. In jedem Fall muss sichergestellt werden, was die Sitzungsteilnehmenden aus der Erfahrung gelernt haben.

## **Die Rolle des Sitzungsleiters/der Sitzungsleiterin**

**Erster Grundsatz:** Sie können entweder leiten oder mitdiskutieren, aber nicht beides. Sie werden eine Fülle von Kompromissen zu diesem Grundsatz machen müssen, denn auch Ihre Fachkompetenz ist gefordert.

**Zweiter Grundsatz:** Bereiten Sie sich sehr gründlich und präzise für jede Sitzung vor – und tragen Sie die Zeit für die Vorbereitung in Ihre Agenda ein. Je besser Sie den Ablauf memorisiert haben, umso weniger können Sie vom Kurs abkommen und umso besser können Sie bei Bedarf improvisieren. Die leitende Person ist in der Regel Moderator. Sie soll über den Inhalt der Geschäfte vollumfänglich im Bild sein, aber das Gespräch nicht dominieren. Es besteht durchaus die Möglichkeit, dass sie die Sitzungsleitung bei Bedarf abgibt, sei es, dass sie vom Thema her befangen ist, sei es, dass sie als Fachexperte oder -expertin auftritt.

Der Sitzungsleiter oder die Sitzungsleiterin muss deshalb:

- Die Diskussion am festgelegten Thema halten
- Wortmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aufgreifen, integrieren, weiterführen
- Passive Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Stellungnahmen ermuntern
- Diskussionsfortschritte und -ergebnisse mündlich oder visuell festhalten oder festhalten lassen
- Den Zeitplan einhalten.

In einer Sitzung wird man als Leiter für alle spürbar. Sie können nichts verheimlichen. Die Sitzung ist das Forum der direkten, persönlichen Kommunikation, der Führung und Auseinandersetzung. Alle müssen sich profilieren können. Dies gilt für den Sitzungsleiter bzw. die Sitzungsleiterin genauso wie für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Der Konsens in einer Sitzung ist wichtig und es sollte viel getan werden, ihn herbeizuführen. Schneller Konsens sollte einem immer verdächtig erscheinen. Häufig ist er eine Folge mangelnden Mutes bei den Sitzungsteilnehmern oder unzureichender Problemdurchdringung.

## **Die Sitzordnung und der Einsatz von Hilfsmitteln**

Hinter der Sitzordnung kann eine bestimmte Absicht stecken. Fragen, die in diesem Zusammenhang zu klären sind:

- Welches sind optimale Tischformen?
- Wo soll der Sitzungsleiter/die Sitzungsleiterin sitzen?
- Wo sollen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sitzen, die den Verlauf der Sitzung beeinflussen wollen?
- Wie setzen sich Koalitionen?

## Hilfsmittel

Die am häufigsten verwendeten Hilfsmittel sind Folien, Flipcharts, Beamer, Dias, Video und Tafeln. Die Hilfsmittel tragen primär zur besseren Wahrnehmung bei. Beim Einsatz der Hilfsmittel sollte darauf geachtet werden, dass:

- sie für das Thema relevant sind
- für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer leicht lesbar bzw. verständlich sind
- und keine umfangreichen Erläuterungen notwendig machen.

Sitzungen ohne Visualisierung führen zu Denkblockaden, Abschaltgefahr oder Aneinander vorbei-Reden. Sitzungen mit Visualisierung vermehren die Beteiligungsanreize und sind eine Aussagehilfe. Menschen können kaum mehr als sieben Minuten konzentriert zuhören. Also

- Bilder zeigen
- Bilder skizzieren
- Bilder mit den Sitzungsteilnehmenden zusammen entwickeln
- Metaphern formulieren
- Geschichten erzählen

Das führt dazu, dass

- die Aufmerksamkeit gesteigert wird,
- die Konzentration bestehen bleibt,
- Klarheit gesteigert wird,
- Orientierung sichergestellt ist,
- das Erinnerungsvermögen gesteigert wird.

Der Einsatz von Hilfsmitteln setzt jedoch ein paar Anforderungen voraus, die im Folgenden beschrieben werden:

- Folien
- Nicht mehr als 7 Zeilen pro Folie
  - Schlüsselwörter – keine Sätze
  - Schriftgröße mindestens 5 mm
  - Gross- und Kleinbuchstaben verwenden
  - Bei Farbfolien beachten, dass 8 % der männlichen Bevölkerung an Rotgrünblindheit leidet
  - Zeit geben für optische Aufnahme (individuelle Lesetempi)
  - Zeigen auf Projektplatz, nicht auf Leinwand
  - Markieren (Bleistift ablegen, um Zittern zu vermeiden)



## Flipchart

Im Umgang mit dem Flipchart ist zu beachten:

- Schrift ca. 7 cm
  - Seiten nummerieren (ev. im Voraus)
  - Zeit geben für optische Aufnahme
  - Genügend Papier
  - Satzfragmente und Schlüsselworte statt ganze Sätze
  - Zwei Flipcharts erleichtern die Arbeit
  - Unterschiedliche Farben verwenden
- + kann während der Sitzung bearbeitet werden
- + eignet sich gut bei kleineren Gruppen
- + ermöglicht Protokollbeilage mittels Digitalkamera oder Kopieren
- + einzelne Blätter können als Wandzeitung genutzt werden
- beim Erstellen während der Sitzung relativ viel tote Zeiten

## Beamer

Im Umgang mit dem Beamer gilt es folgende Anregungen zu beachten:

- Keine Überfrachtung mit Animationen
  - Benützung einer Funkmaus
  - Bei längerer Präsentation Pausen einlegen
  - Papiausdruck als persönliche Orientierungshilfe
  - Zeitbedarf der Präsentation vorgängig bemessen
  - Angenehme Lichtstärke und leise Beamer verwenden
- + Vielfalt durch Ton, Bild, Animation
- + Hohe Aufmerksamkeit
- + Schnelle Aktualisierung
- Darstellung vor dem Inhalt
- Gefahr technischer Pannen
- Konsumhaltung der Zielgruppe

## Videokonferenzen

- Weniger Reisezeit bedeutet mehr Verfügbarkeit am Arbeitsplatz. Dokumente und Grafiken können gemeinsam bearbeitet und online ausgetauscht werden. Durch zeitgleiche Bild-, Ton- und Datenübertragung ist Videokommunikation ideal für Besprechungen über Distanzen hinweg.

## **Die Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer**

Das Interesse und das Engagement der teilnehmenden Personen sind eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen einer Sitzung. Das heisst nicht unbedingt, dass sie sich äussern müssen; in manchen Fällen genügt es schon, wenn sie interessiert und aufmerksam zuhören.

Um diese Aufmerksamkeit zu erreichen, ist es zuerst mal angezeigt, eine Sitzung zu einem Zeitpunkt anzusetzen, den die Teilnehmerinnen und Teilnehmer als günstig empfinden. Dazu ist es häufig erforderlich, dass der Termin vorgängig mit den Teilnehmenden abgesprochen wird, ehe er endgültig feststeht.

Von zentraler Bedeutung ist aber, ob es dem Sitzungsleiter oder der Sitzungsleiterin gelingt, Begeisterung, Betroffenheit, Interesse usw. für das Sitzungsthema auszustrahlen.

Es gibt etliche Faktoren, die sich negativ auf die Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer auswirken:

- Der Sitzungsleiter oder die Sitzungsleiterin ist nicht vorbereitet. Aufmerksame Teilnehmerinnen und Teilnehmer merken dies rasch und können entsprechende Situationen geschickt ausnützen.
- Die Sitzung beginnt nicht pünktlich. Dies ist insbesondere unangenehm, wenn man sich speziell für diese Sitzung freimachen musste.
- Die Einleitung ist zu lang oder ein audiovisuelles Hilfsmittel funktioniert nicht.
- Die Sitzungsziele erscheinen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht wichtig oder die Sitzungsziele sind nicht klar.
- Der Sitzungsleiter dominiert zu stark und gibt den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht genügend Gelegenheit, sich zu äussern.
- Die Sitzung dauert zu lange, ohne dass eine Pause eingelegt wird.
- Die Sitzung erfährt keine Abwechslung und/oder Auflockerung.

All diese Faktoren können das Interesse mindern. Wenn die Motivation erhalten bleiben soll, ist es angezeigt, sich entgegengesetzt zu verhalten.

## **Was kann man als Teilnehmer/in zum Erfolg einer Sitzung beitragen?**

Bereitet sich auf die Sitzung vor

- Denkt vorher über die Traktanden nach
- Spricht mit anderen, die etwas über die Traktanden wissen
- Beschafft sich möglichst viele Informationen
- Weiss, warum seine/ihre Teilnahme an der Sitzung wichtig ist.

Trägt zur Diskussion bei

- Steuert Informationen und Ideen bei
- Kennt und versteht die Fakten
- Kennt und reflektiert seine Rolle.

Hört sich die Ideen anderer an

- Hat Verständnis für die Standpunkte der anderen
- Hilft den anderen dabei, ihre Meinung und Ideen zu entwickeln
- Hört aufmerksam zu und stellt Fragen.

Betrachtet die Fragestellung ganzheitlich

- Bemüht sich um adäquate Haltung
- Kann zwischen Fakten und Meinungen unterscheiden
- Kann mit vertraulichen Informationen umgehen.

Achtet die Rahmenbedingungen

- Kommt pünktlich
- Achtet die übrigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Literatur

Schmid, Euchen & Fritz Stefan, Meeting for Success, Verlag executive-coach.ch, 2010

**Formular Einladung zur Sitzung**

Thema:

Datum:

Ort:

Uhrzeit:

Geht an:

Zur Kenntnis an:

Nr.	Traktanden / Thema / angestrebtes Ziel / Beilagen	Zeit	Zuständigkeit	I M B E

I = Information

M = Meinungs austausch

B = Bearbeitung

E = Entscheidung

Unterschriften:

**Formular Sitzungsprotokoll**

Thema:

Datum:

Ort:

Uhrzeit:

Gesamtziel:

Abwesend:

Teilnehmer:

Nächste Sitzung:

Uhrzeit:

Nr.	Ergebnisse, Beschlüsse, Massnahmen	Wer	Bis wann	OK

### Checkliste Beurteilung der Sitzung

Sitzungsleiter(in)

Thema der Sitzung

Dauer der Sitzung

A	Äussere Rahmenbedingungen	Beurteilungshinweise
	Möbel und Geräte	
	Temperatur	
	Bequemlichkeit	
	Immissionen	
B	Einleitung	
	Beginn	
	Wecken von Aufmerksamkeit und Interesse	
	Darlegung der Ziele und des Vorgehens	
C	Hauptteil	
	Erläuterungen zum Thema	
	Einsatz von Hilfsmitteln	
	Einstellung des Sitzungsleiters zu den Teilnehmerinnen und Teilnehmern	
	Fähigkeit, Interesse am Thema wachzuhalten	
	Umgang mit anspruchsvollen und/oder konfliktträchtigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern	
	Einsatz von Lenkungstechniken (Zusammenfassungen, Konkretisierungen, Quittieren) etc.)	
D	Schluss	
	Zusammenfassung des Erreichten	
	Weiteres Vorgehen	
	Zeitkontrolle	