**Smart Meetings**

**Leitfaden zur Sitzungstechnik**

Wie Sie die Effizienz und die Effektivität in Ihren

Sitzungen steigern können

**Inhalt**

[1. Die Sitzung als Führungsinstrument 3](#_Toc189221829)

[1.1 Wie werden Menschen in Unternehmen eigentlich geführt? 3](#_Toc189221830)

[1.2 Repetitive Sitzungen 3](#_Toc189221831)

[1.3 Sage mir, wie Deine Sitzungen ablaufen ... 4](#_Toc189221832)

[2. Wozu Sitzungen da sein können 4](#_Toc189221833)

[2.1 Die Funktionen des Sitzungsleiters 6](#_Toc189221834)

[Vor der Besprechung 6](#_Toc189221835)

[2.2 Die Funktion des Sitzungsteilnehmers 9](#_Toc189221836)

[2.3 Grundregeln für die Sitzungseinladung 12](#_Toc189221837)

[2.4 Grundregeln für das Protokoll 12](#_Toc189221838)

[2.5 Hilfreiche Spielregeln für die allgemeine Interaktion in Sitzungen 13](#_Toc189221839)

[3. Zusammenfassung: 10 nützliche Regeln für effiziente Sitzungen 14](#_Toc189221840)

## 1. Die Sitzung als Führungsinstrument

### 1.1 Wie werden Menschen in Unternehmen eigentlich geführt?

Strukturell

* durch Aufbau- und Ablauf-Organisation (Prozessbeschreibungen)
* durch Leitbilder und Führungsgrundsätze
* durch Stellenbilder und Funktionendiagramme
* durch Kompetenz- und Verantwortungs-Regelungen
* durch Regelkommunikation
* durch ständige Aufträge
* durch Standards

Personell

* durch Begegnungen (Motivation und Bestärkung)
* durch Lohn und Incentives

im Alltag

* durch ad hoc – Aufträge
* durch Kontrolle und Korrektur

Die **Kommunikationsgefässe und Medien**, die dabei benutzt werden, sind

* Handbücher, Stellenbeschreibungen, Regelwerke
* Mails, Briefe, Telefonate
* Zweiergespräche (ad hoc, Arbeitsbesprechungen, Krisenbewältigung, Korrekturgespräche, jour fix etc.)
* Sitzungen (repetitive, ritualisierte Sitzungen oder ad hoc—Sitzungen)

Die grösste Breitenwirkung erreichen Sie dabei natürlich mit den Meetings, an denen mehrere teilnehmen. Gleichzeitig spielt da aber auch die Gruppendynamik mit. Diese hat gerade in ad hoc – Sitzungen (Krisenbewältigung) oder in Ausnahmesituationen (seltene Geschehnisse wie Strategie-Workshops) eher negativen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse, da der Energieaufwand der Gruppen-Einstimmung in aller Regel unterschätzt wird („sich zusammenraufen“ – forming-storming-norming-performing).

### 1.2 Repetitive Sitzungen

Unter dem Strich sind die immer wiederkehrenden Sitzungen, an denen immer ungefähr die gleichen Menschen teilnehmen, das *wertvollste und häufigste Führungsinstrument*, und zwar aus mehreren Gründen:

1. Die Teambildung kann mit dem notwendigen Nachdruck verfolgt werden.
2. Ein gemeinsamer Wissenstand und eine gemeinsame Handlungs- und Entscheidungskomptenz kann aufgebaut werden.
3. Die Koordination und der Informationsaustausch können optimiert werden.
4. Der Arbeitsfortschritt und die Zusammenarbeitsqualität können gemeinsam geprüft und verbessert werden.

In Wirklichkeit nutzen die wenigsten Sitzungen dieses enorme Potential – aus welchen Gründen auch immer (Unkenntnis Nachlässigkeit, Gleichgültigkeit, Disziplinlosigkeit,, Machtstreben, hidden agendas u.a.m.).

Dennoch: Sitzungen mit guter Führung und hochmotivierten Teilnehmern sind im Arbeitsalltag das mit Abstand wirkungsvollste Führungsinstrument. Ob eine Sitzung erfolgreich war, lässt sich mit einfachen Feedback-Checklisten periodisch überprüfen.

### 1.3 Sage mir, wie Deine Sitzungen ablaufen ...

... und ich sage Dir, wie Deine Unternehmenskultur aussieht.

Kaum eine Situation lässt so viel von der tatsächlichen Unternehmenskultur erkennen wie eine Sitzung, ein Meeting. Vor allem die tatsächlich gelebte Führungskultur lässt sich 1:1 erkennen.

Ein Patron oder Patriarch wird seine Sitzungen ganz anders führen als ein partizipativ führender Chef, ein autoritärer Chef ganz anders als ein hochdelegativ arbeitender Chef, ein Vorgesetzter mit Vertrauen in seine Mitarbeiter ganz anders als ein von Misstrauen geprägter.

Das real existierende Führungskonzept lässt sich in jeder Sitzung leicht ablesen:

* 3K1 : Kommandieren-Kontrollieren-Korrigieren
* 3K2: Kommunikation-Kooperation-Koordination
* 3K3: Kinder-Küche-Kirche (Fordern und Fördern, Füttern und Feedbacken)

Wohlgemerkt: Keiner dieser Führungsstile ist gut oder schlecht. Es kommt immer auf die Ziele an. Welcher Führungsstil in Ihren Sitzungen gepflegt wird (meistens gibt es ja einen dominanten), können Sie mit Hilfe einer einfachen Checkliste überprüfen (s.u.).

## 2. Wozu Sitzungen da sein können

Manche Sitzungen sind nichts weiter als Befehlsausgaben. Manche dienen nur dem Informationstransfer. Da müsste man sich allerdings die Frage gefallen lassen, ob die Sitzung (Leute live an einem Ort versammeln) das richtige Medium ist. In anderen Sitzungen gewinnt man den Eindruck, es ginge überhaupt nur um das Erzeugen von menschlicher Wärme. („Bist zu einsam? Suchst Du Gesellschaft? – Berufe ein Meeting ein!“).

Folgende **Ziele** (ganzer Sitzungen oder einzelner Traktanden) sind in Sitzungen häufig anzutreffen.

* **Information vermitteln:** Informationselemente sind in Sitzungen dann sinnvoll, wenn ein klar erwarteter Bedarf an Rückfragen, an Klärung da ist, weil die Informationen z.B. sehr überraschend oder sehr komplex sind. Als Grundlage für Rückfragen und Klärungen werden schriftliche Unterlagen abgegeben. In allen anderen Fällen wäre eine reine schriftliche Information vermutlich sinnvoller.
* Je nach Gruppe und Führungsstil werden in Sitzungen auch **Entscheide** gefällt. Hier ist vor allem wichtig, dass von Anfang an klar ist, dass Entscheide gefällt werden und auf welche Weise dies geschieht (s.u. E1-E4).
* Eine Menge kluger Köpfe am Tisch zu haben, ist natürlich die Gelegenheit, hochwertige **Lösungen** zu erzeugen. Allerdings ergeben sich hier in den meisten Sitzungen mehrere Probleme: z.B. aus der Idee, die Lösung müsse gleich hier und jetzt gefunden werden, und sei die Datenbasis auch noch so ungenügend.
* Eine wichtige Funktion spielt auch die **Koordination** von Aktivitäten. Sie soll verhindern, dass Doppelspurigkeiten entstehen oder nichtkompatible Arbeiten geleistet werden.
* Auch die **Vergabe von Aufträgen** kann eine wichtige Funktion von Meetings sein. Sie ist vor allem dann wichtig, wenn interdisziplinäre Aufgaben anstehen.
* Auch das Lösen von unterschwelligen oder offensichtlichen Konflikten (persönlicher oder sachlicher Natur) kann eine Aufgabe von Sitzungen sein. Hier muss man sich einfach vorher fragen, ob eine Behandlung in kleinerem Rahmen nicht sinnvoller wäre.
* Die **Entwicklung neuer Ideen** kann ebenfalls in Sitzungen geschehen. Eine klassische Form ist das Brainstorming.
* Auch die allgemeine Befindlichkeit der Gruppe, die **Stimmung im Team** abzugreifen oder zu verbessern, kann ein legitimes Ziel sein

Die Regel ist allerdings: Jedes Traktandum, jeder Tagesordnungspunkt kann ein eigenes Ziel (oder mehrere Ziele) haben. Das verlangt von den Teilnehmenden eine **grosse Flexibilität** in der Wahl der entsprechenden Rolle. Der Teilnehmer muss fähig sein, blitzschnell verschiedene Hüte aufzusetzen. Dies gilt in besonderem Masse auch für den Sitzungsleiter, der keineswegs immer denselben Hut aufhat.

Es gibt allerdings auch Ziele, die man tunlichst nicht vermischen sollte. Ein wichtiges Thema (das wegen seines konfliktären Potentials bisher ignoriert wurde) in der Sitzung zu entdecken, rasch aus dem hohlen Bauch heraus ein Brainstorming zu machen, dann gleich einen weitreichenden Entscheid zu fällen und die anfallenden Arbeiten zufällig nicht Anwesenden zuzuschieben, ist letztendlich bestimmt nicht zielführend – obwohl man während der Behandlung des Themas vielleicht sogar das Gefühl hat, besonders tüchtig zu sein.

Problemlos ist es hingegen, einen gut vorbereiteten Entscheid herbeizuführen, die interdisziplinäre Koordination vorzunehmen und daraus sorgfältig formulierte Aufträge abzuleiten und zu verteilen.

### 2.1 Die Funktionen des Sitzungsleiters

Der Sitzungsleiter managt die Sitzung. Dazu gehören verschiedene Tätigkeiten.

### Vor der Besprechung

* Gibt es wichtige und eindeutige Anlässe für eine Besprechung? Berufen Sie keine Besprechung ein, nur weil Freitag morgens immer eine stattfindet – also nicht, wenn nicht etwas Wichtiges vorliegt, das erörtert werden muss.
* Überlegen Sie genau, ob die einzelnen Themen überhaupt traktandiert werden sollen („Eintrittsprüfung“ des Traktandums): Ist es wichtig genug? Ist die Gruppe überhaupt dafür zuständig? (Falsche Rauf- oder falsche Runterdelegation)? Hat das Thema den notwendigen Reifegrad? (Vorbereitung)

Überlegen Sie für jedes Traktandum, welche Ziele Sie selber haben:

* Erfahrungsaustausch
* Damit ich selber informiert bin
* Um andere zu informieren
* Zur Mitarbeiterförderung
* Um durch Brainstorming auf neue Ideen zu kommen
* Lösung von Problemen
* Auswertung von Vorschlägen
* Entscheidungsfindung
* Aussprache über Missstände
* Erteilung von Ratschlägen
* Förderung des Teamgeistes
* Ziel-/Fristnennung
* Beratung über berechtigte Interessen
* Anderes

Rechtfertigen diese Ihre Ziele, dass das Thema traktandiert wird? Oder gäbe es effizientere Wege für Sie, Ihre Ziele zu erreichen?

* Lesen Sie das Hintergrundmaterial durch.
* Überlegen Sie, wie die Teilnehmer vermutlich reagieren werden.
* Entscheiden Sie, wie Sie mit ihnen umgehen müssen, damit in der Besprechung Ergebnisse erzielt werden
* Falls Sie einen eher partizipativen Führungsstil pflegen wollen: Überlegen Sie, wo Sie überall Konsens brauchen und wo Sie Entscheidungen brauchen**.**
* In einem partnerschaftlich orientierten Gremium von mehr oder weniger Gleichgestellten (Peer Group) sind bei wichtigen Themen **Konsens-Entscheide** anzustreben. Nicht, um der Idee einer basisdemokratischen Entscheidungsfindung nachzuleben, sondern aus rein pragmatischen Gründen: Je mehr Konsens, desto grösser die Akzeptanz und desto verlässlicher die Umsetzung.
* Für eine Peer-Group ergeben sich daraus einige Konsensanforderungen:
* Traktandum-Status-Konsens (was ist das Ziel heute?)
* Traktandum-Bewertungs-Konsens (Wie wichtig ist es?)
* Begrifflichkeitskonsens (was verstehen wir unter ...?)
* Verfahrenskonsens (wie wollen wir es anpacken?)
* Gesprächsebenen-Konsens (geht es im Moment um Fakten oder um Gefühle?)

Nicht immer ist es aber sinnvoll oder möglich, Konsensentscheide anzustreben.

Es werden 5 Entscheidungstypen unterschieden.

1. Der Nicht-Entscheid (z.B. bei Stellungnahmen zu Themen)
2. Der einsame Chefentscheid (entspricht einem Auslagern des Themas)
3. Der konsultative Chefentscheid (obwohl er nicht müsste, konsultiert der Chef die Gruppe)
4. Der Mehrheitsentscheid (z. B. bei klaren Ermessensfragen von kleinerem oder mittlerem Gewicht)
5. Der Konsensentscheid (Das Thema ist so wichtig, dass ein Konsens erstrebt wird)

Keiner dieser Entscheidungstypen ist gut oder schlecht. Manche sind einfach vorgegeben, manche kann man je nach Situation wählen. Wichtig für die Teamhygiene ist vor allem, dass klar ist, in welchem Modus entschieden wird. Es ist durchaus möglich, bei einem anstehenden Entscheid zuerst die Frage zu klären, nach welchem Modus entschieden werden soll.

**In der Besprechung**

* Beginnen Sie pünktlich und lächeln Sie Nachzüglern nicht nachsichtig zu.
* Seien Sie gut gelaunt und freundlich, und sorgen Sie für eine ungezwungene Atmosphäre.
* Seien Sie aber energisch und sachlich, und stellen Sie klar, dass Sie die Leitung haben.
* Erinnern Sie die Teilnehmer an die Ergebnisse der vorhergehenden Besprechung, wenn es eine gab, und/oder gehen Sie das Protokoll noch einmal durch.
* Erklären Sie Ziel und Zweck der gegenwärtigen Besprechung.
* Nennen Sie die Punkte der Tagesordnung und ihre jeweiligen Ziele.
* Informieren Sie die Gruppen über das zeitliche Ende, und weisen Sie darauf hin, wie viel Diskussionszeit für jeden Punkt zur Verfügung steht.

**Kontrollieren Sie die Diskussion**

* Erbitten Sie Beiträge von denjenigen, die am meisten in der Lage sind, konstruktiv zu jedem Thema etwas beizutragen.
* Fordern Sie auch andere auf, sich zu äussern, und sorgen Sie dafür, dass niemand das Gespräch an sich reisst.
* Vermeiden Sie dies auch selbst, machen Sie aber kritische Bemerkungen und stellen Sie Fragen, wo dies angemessen ist.
* Hören Sie konzentriert zu, aber beobachten Sie auch, wie andere auf das Gesagte reagieren.
* Bremsen und lenken Sie entschlossen, aber bestimmt die Diskussion wieder in die richtige Bahn, wenn die Teilnehmer anfangen, vom Thema abzuweichen.
* Ermutigen Sie diejenigen, die bisher noch keinen Beitrag zur Diskussion geleistet haben, dies zu tun.
* Stellen Sie sicher, dass alle Meinungsverschiedenheiten offen auf den Tisch kommen und diskutiert werden, anstatt dass sie aus der Besprechung mitgenommen werden und zu Schlimmerem führen.
* Greifen Sie aber entschieden doch gelassen ein, wenn es zu Streitigkeiten kommt.
* Erinnern Sie die Anwesenden an die noch verbleibende Zeit und dringen Sie auf eine Entscheidung, falls Sie den Eindruck haben, das Thema sei reif dafür.
* Fassen Sie die bisherige Diskussion und alle Ergebnisse/Entscheidungen, die erzielt bzw. getroffen wurden, zusammen.
* Fragen Sie die Gruppe, ob Sie einverstanden ist oder Änderungsvorschläge anbringen möchte.
* Ersuchen Sie die Teilnehmer, zum nächsten Punkt der Tagesordnung überzugehen.
* Überschreiten einige Diskussionspunkte die von Ihnen angesetzte Zeit, entscheiden Sie, ob die Besprechung länger als vorgesehen dauern soll, oder ob für einige Punkte eine andere Besprechung anberaumt wird.
* Fassen Sie am Ende der Besprechung das Erreichte zusammen, und bedanken Sie sich bei den Anwesenden.
* Erinnern Sie die Teilnehmer daran, wer zugestimmt hat, was bis zu welchem Zeitpunkt zu tun ist (Commitment zu den entgegengenommenen Aufträgen).
* Vereinbaren Sie Datum, Uhrzeit, Ort und Zweck der nächsten Besprechung, wenn eine solche stattfinden soll.
* Beenden Sie die Besprechung pünktlich.
* Sorgen Sie dafür, dass Protokolle und Aufzeichnungen, die die wichtigsten Punkte der mündlichen Zusammenfassung betreffen, so schnell wie möglich verteilt werden.
* Überlegen Sie, ob es notwendig ist, denjenigen, die nicht an der Besprechung teilgenommen haben, einen Bericht darüber zur Verfügung zu stellen.

### 2.2 Die Funktion des Sitzungsteilnehmers

Je nach Ziel des Traktandums tragen die Sitzungsteilnehmer ganz unterschiedliche Hüte. Die Sitzungsteilnehmer müssen bei jedem Traktandum, bei jedem Thema eine Antwort finden auf die Frage: Bin ich hier jetzt gefragt als

* Informant
* Mitdenker und Ideenlieferant
* Beurteiler und Meinungsäusserer
* Befehls- oder Auftragsempfänger
* Informationsempfänger oder -zwischenlagerer
* Entscheider oder Mitentscheider
* Moderator

Bereits im nächsten Traktandum kann der Teilnehmer in einer anderen Rolle gefragt sein.

Welche Hüte ein Sitzungsteilnehmer überhaupt aufhaben kann, ist natürlich auch vom Typ des Sitzungsleiter abhängig. Es sind schon viele Sitzungsleitertypologien entworfen worden – meist von leidenden Teilnehmern. Hier eine Auswahl von Typen:

* Selbstdarsteller
* Profilneurotiker
* General
* Alleinseligmacher
* Schaun mer mal, dann sehn mer schon - Typ
* Grosser Vorsitzender
* Schleifenlasser
* Kollege
* Echter Chef (Ideal)

Alle Typen haben ihre Tücken. In der Regel stellen sich die Teilnehmenden auf den zu erwartenden Typ ein und passen ihre Erwartungen hinsichtlich der Sitzungsergebnisse entsprechend an. Schwierig wird es in jedem Fall, wenn der Sitzungsleiter unberechenbar ist, weil er mal den einen, mal den andern Cheftyp markiert.

**Wie Sie als Sitzungsteilnehmer die Effizienz und Effektivität der Sitzung steigern helfen**

* Entscheiden Sie, ob Sie wirklich anwesend sein müssen, oder ob vielleicht für ein Mitglied Ihres Teams die Teilnahme sinnvoller wäre?
* Entscheiden Sie, warum Sie an dieser Besprechung teilnehmen, z.B.
* Um andere zu informieren
* Um Informationen zu erhalten
* Um die Interessen Ihrer Gruppe durchzusetzen
* Um einen Vorschlag zu unterbreiten
* Um Probleme zu lösen
* Um Entscheidungen zu treffen
* Um neue Ideen zu entwickeln
* Warum noch?
* Entscheiden Sie, ob es einige Punkte gibt, die Sie gerne auf der Tagesordnung sehen möchten.
* Lesen und überdenken Sie die Tagesordnung und/oder die Diskussionsunterlagen
* Sollen Sie einen Bericht über etwas abgeben oder einen Vorschlag unterbreiten, dann bereiten Sie sich rechtzeitig darauf vor, und sorgen Sie dafür, dass alle für die Diskussion wichtigen Unterlagen verteilt werden.
* Wenn Sie daran zweifeln, ob Ihr Bericht oder Ihr Vorschlag auf Akzeptanz stossen wird, finden Sie heraus, welche der Teilnehmer einflussreich sind, um Unterstützung zu sammeln und überlegen Sie, wie Sie Ihre Argumente am besten vorbringen.
* Überlegen Sie, wie Sie möglichen Einwänden begegnen.
* Seien Sie pünktlich.
* Gibt es keine Tagesordnung und/oder keinen offensichtlichen Anlass für die Besprechung, dann erkundigen Sie sich, zu welchem Zweck sie stattfindet und entscheiden Sie je nach Auskunft, ob es für Sie sinnvoll ist teilzunehmen.
* Fragen Sie später noch einmal nach dem Zweck, wenn Ihnen die Diskussion sinnlos erscheint.
* Wenn niemand den Vorsitz hat, dann überlegen Sie, ob Sie sich freiwillig für diese Rolle melden.
* Wenn es keinen Schriftführer gibt – eine Position, die dem Inhaber fast ebensoviel Macht wie dem Vorsitzenden verleiht, um die Diskussion auf die Schwerpunkte zu lenken und Inhalte zusammenzufassen – erwägen Sie, dieses Amt freiwillig zu übernehmen.
* Wenn Sie meinen, dass es für Sie wichtig ist, sich in der Besprechung von den anderen abzuheben, besonders wenn Teilnehmer anwesend sind, die Sie noch nicht kennen, dann sprechen Sie schon früh und lassen Sie die anderen Ihre Anwesenheit während der ganzen Besprechung spüren, ohne aber den Eindruck zu erwecken, das Gespräch an sich zu reissen.
* Konzentrieren Sie sich stark auf die Diskussion, stellen Sie sicher, dass Ihre Beiträge relevant und wichtig sind und nicht schon zuvor zur Sprache gekommen sind.
* Sind Sie mit dem Thema nicht vertraut, dann äussern Sie sich nicht und stellen Sie keine Fragen, bis Sie gehört haben, was Ihre sachkundigen Kollegen dazu zu sagen haben.
* Wenn Sie sachinhaltlich nichts dazu zu sagen haben, verhalten Sie sich ruhig, zeigen aber, das Sie aktiv zuhören und Notizen machen.
* Auch wenn Sie sachinhaltlich nichts beizutragen haben, können Sie eine nützliche Rolle übernehmen, indem Sie die Gesprächsbeteiligten auf Abschweifungen aufmerksam machen, ein logisch sinnvolles Behandlungsverfahren sicherstellen o.ä.
* Wenn Sie sprechen, sollten Ihre Ausführungen klar verständlich und kurz und bündig sein – schweifen Sie nicht vom Thema ab.
* Ziehen Sie in Betracht, welche Wirkung Ihre Bemerkungen auf die anderen Teilnehmer haben.
* Haben Sie einen Bericht oder Vorschlag, arbeiten Sie die Hauptpunkte und/oder den wesentlichen Nutzen heraus und erwarten Sie nicht, dass jeder von Ihnen zuvor verteilten Unterlagen gelesen und vollkommen verstanden hat.
* Seien Sie offen dafür, die Ideen von anderen in Ihren Vorschlag mit einzubeziehen -–Ihr Ziel sollte sein, den Vorschlag als den des Teams und nicht Ihren persönlichen zu sehen
* Versuchen Sie, alle Einwände ernsthaft zu bedenken und ihnen erst dann mit Gegenargumenten und viel Humor zu begegnen.
* Wenn es scheint, als würde ihr Vorschlag zurückgewiesen werden, versuchen Sie zu erreichen, dass die Entscheidung aufgeschoben wird, damit der Vorschlag von allen, auch von Ihnen, noch weiter überdacht werden kann.
* Wird Ihr Vorschlag abgelehnt, tragen Sie es mit Fassung. Wenn Sie die Vorschläge anderer in Frage stellen oder kritisieren, tun Sie das so höflich, wie Sie sich das im umgekehrten Fall auch wünschten.
* Verlassen Sie die Besprechung nicht, ohne sicher zu sein, was Sie aufgrund der Ergebnisse nun zu tun haben.
* Fragen Sie sich, was Sie über die übrigen Anwesenden erfahren haben, das Ihnen im zukünftigen Umgang mit diesen Personen hilfreich sein kann.
* Fragen Sie sich, ob Sie in der Besprechung Ihre Ziele erreicht haben – und wenn nicht, warum nicht.
* Machen Sie nicht andere dafür verantwortlich, wenn Besprechungen eine Zeitverschwendung werden. Sind sie unumgänglich, stellen Sie sicher, dass Sie einen gewissen Nutzen aus Ihnen ziehen.

### 2.3 Grundregeln für die Sitzungseinladung

1. Die Sitzungseinladung sollte enthalten:

* Angaben zu den Zielen der einzelnen Traktanden
* Angaben zum Zeitbedarf der einzelnen Traktanden
* Angaben zu den Unterlagen, die als gelesen vorausgesetzt werden
* Wenn möglich mehr als nur ein Stichwort zu jedem Traktandum (bisherige „Geschichte“ des Themas
* Angaben zum Protokollführer
* Angaben zu bereits bekannten Abwesenheiten
* Angaben zu Gästen der Sitzung
* Angaben zur Herkunft der Informationen
* Angaben zum Sitzungsleiter (falls rotierend)

2. Die Sitzungseinladung sollte rechtzeitig erfolgen.

* Normalerweise 2 Arbeitstage vor der Sitzung
* Keine kurzfristige Aufnahme von Traktanden, auf die niemand vorbereitet ist (ausser in klar definierten Notfällen)
* Begleitende Unterlagen sollten erwähnt werden. Darüber hinaus ist es sinnvoll, auch zu sagen, was vom Leser dieser Unterlagen erwartet wird: Kenntnisnahme, kritisches Hinterfragen, Gegenposition erarbeiten etc.

3. Time Frames

* Beginn und Ende der Sitzung sollten klar sein. Kein open end!
* Der Zeitbedarf der einzelnen Traktanden sollte klar sein und durchgesetzt werden.

1. Funktionelle Rollen

* Drei Rollen sind zu besetzen:
* Der Sitzungsleiter (moderiert er nur oder ist er auch beitragender Teilnehmer?)
* Der Time Keeper (er sorgt für die Einhaltung der Zeiten)
* Der Protokollant (er protokolliert wo immer möglich offen und transparent, d.h. gleich sichtbar (Flipchart, Beamer)

### 2.4 Grundregeln für das Protokoll

1. Wenn sich Einladung und Protokoll formal stark ähnlich sind, erleichtert das die Protokollführung enorm und steigert die Brauchbarkeit des Protokolls.
2. Das Protokoll sollte grundsätzlich offen geführt werden, d.h. für alle jederzeit sichtbar.
3. Das führt dazu, dass weniger geschwafelt wird, weil jeder für das Protokoll spricht.
4. Nicht nur sämtliche Vereinbarungen oder Beschlüsse, sondern vor allem auch wichtige Gedanken, Beiträge, Fragen sollten protokolliert werden.
5. Aufträge ohne Endtermin und ohne terminierte Erfüllungsmeldung an den Auftraggeber (in diesem Falle ja die Gruppe oder der Chef) gibt es nicht
6. Das Protokoll hält nicht nur die Aufträge fest, sondern auch, wie ihre Durchführung kontrolliert wird.
7. Bei jeder Information wird festgehalten, wer sie ausserdem noch kriegen muss.

### 2.5 Hilfreiche Spielregeln für die allgemeine Interaktion in Sitzungen

* + Wortmeldung: Leichtes Handerheben
  + Worterteilung: Das Wort wird vom Diskussionseiter in der Reihenfolge der Wortmeldungen erteilt
  + Gleichberechtigung: Alle Teilnehmenden müssen bezüglich Worterteilung, Rededauer und anderen Spielregeln absolut gleichbehandelt und ernstgenommen werden
  + Redezeitbegrenzung: Zwei Minuten haben sich sehr bewährt.
  + Durchführung von Abstimmungen: Die Teilnehmenden haben ein Anrecht darauf, von Anfang an zu wissen, ob und worüber allenfalls Abstimmungen durchgeführt werden und in welchem Modus (siehe auch Entscheidungstypen).
  + Keine persönlichen Angriffe: Wer sachlich fundierte Argumente hat, kann auf beleidigende Bemerkungen und persönliche Angriffe verzichten.

Diese Aufzählung ist weder generell anwendbar noch erhebt sie einen Anspruch auf Vollständigkeit. Grundsätzlich gilt: so wenig Regeln wie möglich, so viele Regeln wie nötig.

## 3. Zusammenfassung: 10 nützliche Regeln für effiziente Sitzungen

Regel 1

Der Sitzungsleiter, der Time Watcher und der Protokollant haben Sonderrechte.

* + Der Sitzungsleiter ruft zur Ordnung wo nötig.
  + Der Time Keeper macht auf die zeitlichen Rahmenbedingungen aufmerksam und darf dreinreden.
  + Der Protokollant darf sich weigern, weiterzufahren, bevor seine Felder im Protokoll ausgefüllt sind.

Regel 2

Jeder Teilnehmer hat das Recht, die drei Rolleninhaber in ihrer Arbeit zu unterstützen, wenn er das Gefühl hat, es sei notwendig.

Regel 3

Kein Teilnehmer kommt unvorbereitet. Der Sitzungsleiter hat das Recht, Themen, die zu wenig vorbereitet erscheinen, ad hoc von der Traktandenliste abzusetzen.

Regel 4

Wichtige, umfangreiche und/oder komplexe Informationen sind schriftlich mit Vorlaufszeit abzugeben.

Regel 5

Teilnehmende erscheinen pünktlich, Verhinderungen werden mit Vorlaufszeit gemeldet (hat oft Einfluss auf die Traktandenliste).

Regel 6

Teilnehmende, die nicht gerade fachlich gefordert sind, helfen logisch/logistisch/methodisch bei der Gestaltung der Sitzung mit.

Regel 7

Es gibt keine Zaungäste. Wer teilnimmt, hat was zu sagen und sagt auch was. Stimmenthaltungen sind zu begründen.

Regel 8

Der Entscheidungsmodus (1-5) wird vor Behandlung des Traktandums geklärt.

Regel 9

Abweichungen von diesen Regeln sind mehrheits- oder konsenspflichtig.

Regel 10

Massnahmen bei Nichteinhaltung der Regeln werden festgelegt: Busse, Eskalation, Ausschluss etc.