

Sitzungen leiten

Vorbereiten von Sitzungen

Leitung

- Einladung verschicken mit
 - Traktandenliste
 - Teilnehmendenliste: Klarheit ob Stellvertretende erwartet werden bei Abwesenheit von ständigen Mitgliedern
 - Anfang und Ende der Sitzung festlegen
 - Nennen der Unterlagen, die mitgeschickt werden
 - Was soll von den Teilnehmenden mitgebracht werden?
- Studium von Unterlagen zur eigenen Vorbereitung und zur Gestaltung von Einstiegfragen, „Türöffnern“.
- Wie sind die Teilnehmenden auf das Thema bzw. auf jeweilige Traktanden eingestimmt? Wo sind die Teilnehmenden abzuholen?
- Wie wird die Reaktion auf das eine oder andere Thema sein? Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten (anspruchsvolles Verhalten von Teilnehmenden, Widerstände gegen das Thema, nicht vorbereiteter Raum, fehlendes Material wie Flipcharts, Stifte etc.)
- Welche Rolle nehme ich als LeiterIn ein: Moderation? Bin ich gleichzeitig auch die Fachperson? (Zwei verschiedene Hüte)
- Bin ich mir als Vorgesetzte über den Rollenunterschied zwischen Führung und Moderation bewusst?
- Welche weiteren Rollen sind sinnvoll zu verteilen (Zeitmanagement, Protokoll etc.)?

Inhalt

- Um welchen Sitzungstyp handelt es sich:
 - Information?
 - Präsentation und Vernehmlassung?
 - Erarbeitung von Inhalten zusammen (Problemlösung)?
 - Entscheidung treffen?
- Wie bereite ich den Inhalt adressatengerecht auf? Wie kann ich das Interesse wecken und eine hohe Beteiligung sicherstellen? Was ist der Mehrwert der Sitzung (Erkenntnis, neue Informationen, Ergebnis, soziale Kontakte die helfen, im Alltag anstehende Probleme besser zu meistern)?
- Konkrete Ziele formulieren: was soll am Ende der Sitzung (nicht des Projektes) konkret gemacht sein?
- Welche Rahmenbedingungen sind gegeben und können nicht verhandelt werden?

- Stimmt das Sitzungsziel mit dem momentanen Informations- und/oder Erkenntnisstand der Teilnehmenden zusammen?
- Wie ist das weitere Vorgehen vorgesehen?
- Raum / Infrastruktur
- Raum mit genügend Licht, Luft, Platz. Eher quadratische Räume eignen sich besser, da die Teilnehmenden leichter Augenkontakt herstellen können.
- Medien / Material: Hellraumprojektor, Beamer/PC, Pinwand, Flips etc. vorhanden? Funktionstüchtig? Material auch selber mitnehmen: Moderationsstifte, Hellraumprojektorstifte, PC/Beamer, Kreppband um Flips an die Wand zu kleben, Pinnstecknadeln, Flipchartrolle
- Wie werden Flips weiterverwendet? Als Fotoprotokoll versandt?
- Bestuhlung überlegen: für Informationssitzungen ist Konzertbestuhlung möglich. Für Entscheidungs- und Problemlösungssitzungen eher kreisförmig oder in Tischuntergruppen (Blickkontakt ist günstig). Nicht zu eng stuhlen, gerade bei heiklen Themen ist eine gute Raum- und Bestuhlungssituation erfolgsunterstützend.

Sitzungen durchführen

Startteil

- Pünktlich beginnen und pünktlich aufhören!
- Begrüssung machen, Abwesende entschuldigen, Neumitglieder speziell erwähnen
- Zeitdauer überprüfen und genehmigen lassen
- „Ämter“ verteilen, wenn es solche gibt
- Lassen Sie Spielregeln genehmigen für die bevorstehende Sitzung, Sie schaffen sich so einen sogenannten „Erlaubnisrahmen“ um später wirksam eingreifen zu können z.B. bei hitzigen Diskussionen. Sie können dann als Sitzungsleitungs person auf die Spielregeln zurückgreifen.
- Spielregeln eignen sich auch für ständige Sitzungen mit gleichbleibenden Teilnehmenden (Abteilungssitzung etc.), diese können von Zeit zu Zeit neu verhandelt werden und anhand von diesen Regeln ist eine Auswertung der Sitzung möglich.
- Protokoll der letzten Sitzung abrufen, verdanken.
- Traktandenliste abrufen und genehmigen lassen
- Pendenzenliste abrufen (oder am Schluss)

Elemente der Gesprächsführung

Keine Wertung von Äusserungen, sondern neutral-wertschätzende Haltung

Steuern Sie durch:

- Fragen
- Zusammenfassen (integrieren, Gesagtes verdichten, Unterschiede benennen)
- Klären
- Gliedern
- Verlangsamen, Beschleunigen oder Pause einschalten
- Zurückführen auf das Thema

Bearbeiten von Traktanden

- Die leitende Person führt jedes Traktandum kurz ein: Was bisher geschah, Unterlagen, Vorgehen jetzt in der Sitzung, Ziel dieses Traktandums. Evtl. führt eine andere Person, die Themenverantwortliche ist, diesen Schritt aus. Eine offene Frage oder eine konkrete Anleitung was zu tun ist, rundet die Einführung ab: („Welche Aspekte aus dem Bericht möchten Sie zur Diskussion stellen? Wir schreiben als erstes alle Aspekte an den Flipchart, bevor wir priorisieren und die Diskussionsagenda erstellen“).
- Die wichtigste Aufgabe der Leitung dabei ist, alle Teilnehmenden zu aktivieren und zu beteiligen um zu vereinbarten Lösungen zu kommen.
- Brechen Sie Diskussionen ab, wenn Sie merken, die Teilnehmenden sind trotz Voranzeige des Themas nicht vorbereitet. Fragen Sie nach, warum die Teilnehmenden nicht vorbereitet sind, um allenfalls Verbesserungen in der Organisation oder bei den Unterlagen realisieren zu können.
- In der Regel ist es ungünstig, Themen, die während der Sitzung aufkommen, inklusive Entscheidung zu diskutieren. Diese Entscheidungen entpuppen sich oft als Schnellschüsse, deren Konsequenzen zu wenig bedacht wurden. Folge: Niemand fühlt sich für die Umsetzung richtig verantwortlich, Entscheidungen versanden und hinterlassen das schale Gefühl, Entscheidungen seien nicht nachhaltig.
- Jedes Thema wird abgeschlossen mit der Klärung, wer was bis wann macht.

Sitzungsfrust Nummer 1

Scheuen Sie sich nicht, Langredner, Ausschweifende, Abschweifende und Jammernde höflich und bestimmt zu unterbrechen. Es ist Ihre Aufgabe!

Holen Sie sich nötigenfalls die Genehmigung in unbelasteten Zeiten z.B. am Anfang einer Sitzung („Wir haben vereinbart, heute zu einer Lösung zu kommen, dies ist ein ehrgeiziges Ziel. Ich sehe meine Leitungsaufgabe darin, Sie alle konsequent zum Thema zurückzuführen, ich hoffe Sie sind einverstanden damit“).

Vielleicht hilft es Ihnen, wenn Sie wissen, dass Sie dies im Interesse aller machen (ausser vielleicht gerade der Person, die momentan am Sprechen ist). Denn das Interesse der anderen nimmt rasch ab, wenn diese Nebengeleise nicht konstruktiv konfrontiert werden.

PS: alles Genannte gilt auch für die Leitung: Seien Sie kurz, wertschätzend, präzise und bestimmt.

Schlussteil

- Unter dem Punkt Varia/ Mitteilungen auch wirklich nur Informationen zulassen, keine Diskussionen führen (hier verstecken sich manchmal wahre Zeitfresser!). Allenfalls ein Thema für die Behandlung an einer nächsten Sitzung einplanen.
- Bei schwierigen Themen oder Meinungsverschiedenheiten eine Runde machen zur Befindlichkeit und prüfen ob „noch Rechnungen offen“ sind.
- Von Zeit zu Zeit empfiehlt es sich, eine Auswertung über die Effizienz, Wirksamkeit und Lebendigkeit der Sitzung zu machen.
- Die Sitzung abschliessen, mit Bekanntgabe der nächsten Sitzung, Traktanden, Dauer, Thema, Teilnehmende.

Sitzung nachbearbeiten

- Wurde das Sitzungsziel erreicht? Wenn nein, warum nicht? Wurde dies besprochen in der Sitzung? Soll es in der nächsten Sitzung besprochen werden?
- Protokoll erstellen und versenden: innerhalb kürzester Zeit nach der Sitzung soll dies geschehen, denn das Protokoll ist in der Regel eine kurzfristige Orientierungshilfe.
- Ergebnisse aus der Sitzung in Arbeitspapiere wie Konzepte etc. einarbeiten.
- Persönliche Auswertung machen zum Leitungsstil: Was ist gut gelaufen? Wo habe ich mich provozieren lassen und den richtigen Ton nicht? Was habe ich beigetragen zur Effizienz der Sitzung? Wo habe ich wertend eingegriffen, Meinungen abgeklemmt, weil es nicht meine sind? Waren die Teilnehmenden aktiv dabei oder es eine Monologsache?
- Haben sich die eingesetzten Medien und Methoden für die Aufgabenstellung bewährt innerhalb eines Traktandums?
- War der Raum geeignet?
- Sind Änderungen nötig für die nächste Sitzung? Gerade bei wiederkehrenden Sitzungen empfiehlt es sich, durch Veränderungen die Routine zu durchbrechen. Schätzen Sie ab, welche Veränderungen als Überraschung ihre Wirkung entfalten und welche eine Voranzeige brauchen.

Checkliste für Teilnehmende von Sitzungen

Vorbereitungen

Studieren Sie die Traktandenliste, die Unterlagen

Überlegen Sie, was Sie beitragen können

Bereiten Sie vor:

Fragen (Offene Fragen! Wie, Was, Inwiefern...)

Argumente

Einwände

Zusätzliche Informationen bringen

Durchführung

- Beteiligen Sie sich am Gespräch
- Sprechen Sie in ICH-Form
- Fassen Sie sich kurz
- Sprechen Sie so, dass alle Sie verstehen
- Stellen Sie Fragen
- Helfen Sie, einen Punkt/Traktandum abzuschliessen
- Bleiben Sie beim Thema
- Vermeiden Sie Nebengespräche
- Bleiben Sie sachlich
- Machen Sie andere Sitzungsteilnehmende konstruktiv aufmerksam, wenn sie die Regeln verlassen

Auswertung

- War ich genügend vorbereitet?
- Welche konkreten Folgen hat diese Sitzung für mich?
- Welche Massnahmen muss/will ich einleiten?
- Wie schätze ich meine Aktivität in der Gruppe ein?
- Wie erlebte ich die Leitung des Gesprächs? Wie könnte ich sie konstruktiv unterstützen?
- Was kann ich beitragen, dass zukünftige Sitzungen/Gruppengespräche noch besser werden?