



SITZUNGSMANAGEMENT MIT WIRKSAMEN SITZUNGEN ZU ERGEBNISSEN

Gut geführte Sitzungen sind ein entscheidender Hebel, um Organisationen wirksam werden zu lassen. Völlig zu Recht beklagen aber viele Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte, dass sie zu viel Zeit in zu vielen unwirksamen Sitzungen verbringen. Jeder Aufwand auf Kostenstellen, in Projekten oder auf Reisen wird kalkuliert - hingegen wird die Effektivität von Sitzungen praktisch nie hinterfragt.

von Prof. (FH) Dr. Roman Stöger

SITZUNGEN ENTSCHEIDEN ÜBER DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT EINES UNTERNEHMENS.

Gerade für Führungskräfte ist das Thema Sitzungen zu einem Dauerthema geworden. Grob gesagt gilt die sogenannte „Siebziger-Regel“: Siebzig Prozent der Führungskräfte sagen, dass sie siebzig Prozent ihrer Zeit in Sitzungen verbringen und siebzig Prozent dieser Zeit als nicht produktiv empfinden. Es geht hier nicht um die Prozentzahl, sondern um die Botschaft: Sitzungen müssen professionell gesteuert werden, damit sie Ergebnisse produzieren. Sie entscheiden somit über die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

Es existieren viele Bezeichnungen für die Sitzung: Workshop, Meeting, Besprechung, Konferenz, Abstimmungsrunde, Koordinationstermin, Gremium, Arbeitskreis, Projektgruppe... Die Begriffe können unterschiedlich sein, der gemeinsame Kern ist aber immer derselbe: Die Sitzung ist der wichtigste Versammlungs-, Kommunikations-, Informations- und Entscheidungsort in einem Unternehmen. Es gibt wenig, an dem die Professionalität von Organisationen und Menschen so deutlich ersichtlich wird¹. In, durch und mit Sitzungen wird auch Unternehmenskultur geprägt.

Bei der Anzahl der notwendigen Sitzungen ist von einer möglichst geringen auszugehen. Es gibt Personen mit der Neigung, alle wichtigen Fragen an ein Kollektiv zu delegieren. Niemand ist in solchen Konstellationen verantwortlich, die Themen werden in Endlosschleifen diskutiert und die Leute von der Arbeit abgehalten. Eine überschaubare Anzahl von Sitzungen ist Zeichen von professioneller Organisation und von Effektivität. Wenn nur zehn Prozent der Aufmerksamkeit für eine funktionierende IT der Professionalität von Sitzungen geschenkt werden würde, dann gäbe es viele Probleme nicht: unstrukturierte Themen, Verzettlung, Entscheidungsschwäche, ineffiziente Projekte usw.

VERBINDLICHKEIT UND WIRKSAMKEIT ERHÖHEN

Es sind im Prinzip zwei Werkzeuge, die ein professioneller Sitzungsleiter oder eine Sitzungsleiterin im Griff haben muss: Tagesordnung und Protokoll. Wie sieht die tägliche Praxis aus? - mangelhafte Vorbereitung, unprofessionelle Sitzungsleitung, unzulängliches Zeitmanagement und ausufernde, schlecht geschriebene Protokolle (die nicht selten viel zu spät gesendet werden). Mit der präzisen Gestaltung von Tagesordnungen und wasserdichten Protokollen erhöht sich die Verbindlichkeit und ganz generell die Wirksamkeit einer Sitzung. In Tagesordnungen sind aufzunehmen: Titel der Sitzung, Zeit, Dauer, Ort, eingeladenen Personenkreis, Autor der Tagesordnung, Tagesordnungspunkte mit dem angepeilten Resultat, Verantwortliche für die einzelnen Tagesordnungspunkte, Verweis auf das Protokoll. Durch eine Tagesordnung wird Orientierung gegeben und Druck zur sorgfältigen Vorbereitung aufgebaut. Gute Tagesordnungen konzentrieren sich auf wenige, dafür wichtige Punkte. Überladene Tagesordnungen sind nicht nur Beweis einer schlechten Sitzungskultur, sondern auch ein Zeichen von Verzettlung.

Das Protokoll ist der Abschluss einer Sitzung und in diesem Sinn der eigentlich letzte Tagesordnungs-Punkt. Ohne Protokoll bleibt jede Besprechung offen und ohne Ergebnis. Ein vollständiges Protokoll beinhaltet: Verweis auf die Sitzung (Titel, Zeit, Teilnehmer), Entscheidungen, Massnahmen und nächste Schritte. Krönender Abschluss eines Protokolls ist die Feststellung, dass alle Sitzungsziele erreicht sind und keine nachfolgende Sitzung notwendig ist.

Es gibt nur ein Kriterium für die Wirksamkeit einer Sitzung, nämlich die Ergebnisse. Die Sitzung kann maximal ein Katalysator sein, das Entscheidende passiert aber erst nachher - die Umsetzung². Gute Sitzungsleitungen stellen sicher, dass bei jeder



SITZUNGSMANAGEMENT MIT WIRKSAMEN SITZUNGEN ZU ERGEBNISSEN

Sitzung eine Umsetzungsliste angefertigt wird. Damit wird die beste Voraussetzung für eine wirksame Sitzung geschaffen. Nur so bleibt eine Organisation auch produktiv.

FÜHRUNGSGREMIIEN: ORGANISATIONEN FUNKTIONSFÄHIG HALTEN

Der grösste Anteil an Sitzungen findet heute nicht mehr in Ausnahmefällen oder Sondersituationen statt. Regelmässige Sitzungen sind Teil von Managementprozessen und damit wichtiges Organisationselement: Geschäftsleitungsbesprechung, Key-Account-Meeting, Entwickler-Runde, IT-Sitzung, Projektmonitoring usw. Gerade die Arbeitsteiligkeit in den heutigen Organisationen bringt es mit sich, dass nur noch über diese permanenten, getakteten Gremien gemeinsame Ergebnisse hergestellt werden können. Damit erhöht sich der Professionalisierungsdruck auf Sitzungen. Es gibt Unternehmungen, die mit Sitzungs-Wirksamkeits-Uhren arbeiten. Dort wird eingestellt: Teilnehmer der Sitzung mal Zeit mal Stundensatz von Führungskräften. Nach der Sitzung quantifiziert diese Uhr die Kosten der Sitzung. Am Ende sind zwei selbstkritische Fragen zu stellen: Erstens: „Wie viel Umsatz müssen wir machen, um diese Sitzung zu bezahlen?“, zweitens: „Was würden die Kunden sagen, wenn sie diese Sitzung mitverfolgt hätten?“

Dem professionellen Gremien-Management kommt entscheidende Bedeutung zu, damit Organisationen funktionsfähig bleiben. Heute dominieren nicht mehr Organigramme, sondern Führungsprozesse und Gremien – und diese laufen nicht selten quer zur offiziellen Aufbauorganisation. Bei der Gremiengestaltung sind im ersten Schritt die Gremien und die jeweiligen Leitungen festzulegen. Dies orientiert sich an den wichtigsten geschäftlichen Erfordernissen, d.h. vom Markt herein. Meistens sind dies sogenannte „Querschnittsthemen“, die nur horizontal von mehreren Leuten bewältigt werden können. In der Resultatsliste für Gremien sind daher Sitzung, Leitung, Termin, Dauer, Resultate als Tagesordnungspunkte, Teilnehmer und Protokollant aufzunehmen. Diese Liste wird so zu einem integralen Bestandteil jedes Organisations-, Führungs- und Qualitäts-Handbuchs.

KOMPETENZ ENTSTEHT AUS TRAINING

Viele Führungskräfte spielen Golf und betreiben diesen Sport mit Engagement und Disziplin. Das permanente Verbessern des Handicaps ist dabei eine Daueraufgabe und ohne hartes Trainieren nicht zu erreichen. Erstaunlich ist aber auch, dass Führungskräfte viel zu wenig an ihrem Sitzungs-Handicap arbeiten. Ein Ziel kann etwa darin bestehen, die Wirksamkeit permanent zu erhöhen und die durchschnittliche Sitzungszeit jährlich um dreissig Prozent zu verkürzen. Diese Art von „organisatorischer Platzreife“ sollte für alle Führungskräfte und Projektleiter einer Organisation gelten. Jedes Sitzungsmitglied hat Anspruch auf eine professionelle Sitzung.

ZUSAMMENFASSUNG SITZUNGSMANAGEMENT ANWENDUNG & NUTZEN

1. Deutliche Produktivitätssteigerung in Sitzungen
2. Verbesserung der Resultat- und Umsetzungsorientierung durch Sitzungen
3. Einbau der „Grundsätze wirksamer Sitzung“ in die MitarbeiterInnen- und Führungskräfte-Entwicklung
4. Sitzungsmanagement als ein Element in der Beurteilung von MitarbeiterInnen und insbesondere Führungskräften

Anmerkungen:

- 1) Stöger, R., Die Toolbox für Manager, Stuttgart 2016, S. 186.
- 2) Malik, F., Führen Leisten Leben, Frankfurt 2014, S. 285.

PORTRAIT AUTOR

- > Prof. (FH) Dr. Roman Stöger
- > Professor für Internationale Wirtschaftswissenschaften und Strategisches Management
- > eMail: Roman.Stoeger@fh-kufstein.ac.at



SITZUNGSMANAGEMENT

GRUNDSÄTZE DER WIRKSAMEN SITZUNG

1. **ERGEBNISSE:** Es gibt nur ein Kriterium für die Wirksamkeit einer Sitzung, nämlich die Ergebnisse. Eine gute Sitzungsleitung steuert darauf hin, dass Beschlüsse gefasst werden und allen klar ist, wer nach der Sitzung welche Aufgabe bis wann zu erledigen hat. Die Resultate der Sitzung sind in ihrer Struktur vorwegzunehmen. Das bedeutet, dass das zu erreichende Ergebnis mittels einer Arbeitsunterlage vorstrukturiert wird und als Dokumentationsplattform dient.
2. **STEUERUNG:** Sitzungsleitungen halten sich im Zweifel mit inhaltlichen Beiträgen zurück, weil sie die Sitzung steuern müssen: Wortmeldungen erteilen, den »Fahrplan« einhalten, auf die Zeit sehen und Umsetzungslisten erstellen. Sie delegieren so viel wie möglich, weil sie genug mit der Steuerung der Sitzung zu tun haben.
3. **PÜNKTLICHKEIT:** Die Sitzung muss pünktlich anfangen. Das gilt besonders dann, wenn nicht alle pünktlich sind. Die Sitzung wird natürlich auch pünktlich beendet.
4. **LEISTUNGSDRUCK:** Soll eine Sitzung produktiv sein, muss sie mit Disziplin geführt werden. Eine gute Sitzung bedeutet harte Arbeit. Vor der Sitzung ist zu überlegen, wie Leistungsdruck erzeugt werden kann. Die Sitzungsleitung ist dafür verantwortlich, dass die Sitzung mit Ergebnissen schließt.
5. **WORTMELDUNG:** Die Wortmeldung wird von der Sitzungsleitung erteilt. An diese geht das Wort auch wieder zurück. Es redet immer nur eine Person. Vielredner sind einzubremsen, inaktive Sitzungsmitglieder zur Wortmeldung aufzufordern.
6. **VOR- UND NACHBEREITUNG:** Häufig fällt der größte Arbeitsaufwand nicht bei einer Sitzung an, sondern in der Vorbereitung (Tagesordnung) und in der Nacharbeit. Wirksame Sitzungsleitungen reservieren Zeit zur Vor- und Nachbereitung.
7. **PROTOKOLLIERUNG:** Als Grundsatz gilt, dass nur Entscheidungen und Massnahmen dokumentiert werden. Alles andere wird separat abgelegt. Mit übersichtlichem Aufbau und Hervorhebungen ist sichergestellt, dass innerhalb von einer Minute Klarheit über das Sitzungsergebnis herrscht. Idealerweise wird „live“ mitprotokolliert (Beamer).
8. **KEINE NACHFOLGESITZUNGEN:** Sitzungen sind so zu führen, dass keine Nachfolgesitzungen entstehen. „Multiplikative“ Sitzungen sind Zeichen von Unprofessionalität.
9. **„DON'T MEET“:** Die beste Sitzung ist diejenige, die nicht stattfinden muss. Daher lautet ein wichtiger Grundsatz im Sitzungsmanagement frei nach dem Doyen des Managements, Peter Drucker: „don't meet“. Dies ist auch ein Qualitätszeichen für das Organisieren. Es bedeutet, dass eine Organisation mit wenigen Sitzungen auskommt.



SITZUNGSMANAGEMENT

WERKZEUG FÜHRUNGSGREMIEN - BEISPIEL AUTOMOBIL-ZULIEFERER

Ein Automobil-Zuliefer-Unternehmen hat seine Führungsprozesse und seine Gremienlandschaft umgestellt. Sitzungen werden jetzt durch zu erreichende Resultate definiert (und nicht umgekehrt).

Sitzung/ Leitung	Termin/ Dauer	Resultate (zugleich Tagesordnung und Protokollstruktur)	Teilnehmer	Protokoll
GL-Sitzung GL-Sprecher	zwei- wöchentl. Fr. 08-12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Massnahmen-Erledigung aus der letzten Sitzung 2. aktueller Auftragseingang 3. Bericht zu den 3-5 wichtigsten Kundenprojekten 4. Liquiditätssteuerung 5. ggf. Personelles 6. Protokoll / nächste Schritte 	GL (plus Gäste)	Sekr. GL-Sprecher
Vertriebs- Sitzung GL-V	wöchentl., Mo. 08-12	<ol style="list-style-type: none"> 1. Massnahmen-Erledigung aus der letzten Sitzung 2. aktueller Status Offerten 3. aktueller Auftragseingang 4. Status Schlüsselprojekte 5. Status Key Accounts 6. ggf. Personelles 7. Protokoll / nächste Schritte 	GL-V, VL`s, KAM`s, Leiter Schlüssel- Projekte	Sekr. GL-V
Technik- Sitzung GL-T	monatl., Mo 13-17	<ol style="list-style-type: none"> 1. Massnahmen-Erledigung aus der letzten Sitzung 2. aktuelle Entwicklungsprojekte 3. Status Technikprojekte 4. Konkurrenz-Screening 5. Schnittstellen Vertrieb-Technik 6. ggf. Personelles 7. Protokoll / nächste Schritte 	GL-T, GL-V, CC-L, abwechselnd VL`s, Leiter Schlüssel- Projekte	Sekr. GL-T
.....