

# **Peter Corbat**

## **Sitzungen – professionell führen und gestalten**

---

***Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:***

***Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.***

© 2007 Peter Corbat

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Cartoons: Irène Fath-Häller, [irenehae@gmx.ch](mailto:irenehae@gmx.ch)

Fotos: [www.aboutpixel.com](http://www.aboutpixel.com)

ISBN: 978-3-8334-7766-9

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung</b> .....	9
1.1 Eine typische Projektsitzung? .....	9
1.2 Die Hypothese .....	11
1.3 Woran scheitern Sitzungen? .....	12
<b>2. Führen mit Ergebnislisten</b> .....	15
2.1 Was sind Ergebnisse? .....	15
2.2 Die Regeln .....	20
2.3 Die Ergebnisliste .....	23
2.4 Die Auftragsliste .....	26
2.5 Das Wichtigste zum Schluss .....	27
2.6 Eine typische Projektsitzung! .....	34
<b>3. Grundlagen</b> .....	37
3.1 Die Vorbereitung der Sitzung .....	45
3.2 Die erste Projektsitzung (Kick-off) .....	52
3.3 Die Durchführung der Sitzung .....	53
3.4 Der Abschluss der Sitzung .....	62
<b>4. Protokollarten</b> .....	67

## Anhang

01 Der ideale Sitzungsverlauf .....	71
02 Checkliste zur Sitzungsvorbereitung .....	73
03 Thematische Vorbereitung .....	74
04 Personelle Vorbereitung .....	75
05 Technische Vorbereitung .....	76
06 Sitzungsführung .....	77
07 Checkliste zum Sitzungsbeginn .....	79
08 Checkliste zum Hauptteil der Sitzung .....	80
09 Checkliste zum Sitzungsabschluss .....	81
10 Protokoll .....	82
11 Sitzungsnachbereitung .....	83
12 Problemanalyse, Lösungen entwickeln, Vorschläge ausarbeiten ....	84
13 Fragetechnik .....	85
14 Visualisieren .....	86
15 Klippen und Hürden .....	87
16 Beobachtungsfragen .....	90
Häufige Fragen und Einwände .....	93
Glossar .....	96
Stichwortverzeichnis .....	100
Literaturverzeichnis .....	103

# 1. Einführung

## 1.1 Eine typische Projektsitzung?

*Paul Puscher, der Leiter des Projekts „jetzt oder später“, hat zur monatlichen Projektsitzung eingeladen. Er trifft mit 5 Minuten Verspätung im Sitzungszimmer ein und bemerkt anhand der abgelegten Unterlagen und Notizblöcke 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 - so ist er nicht ganz unglücklich 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.*

*Paul erstellt am Flipchart eine Liste der Tagesordnungspunkte und nach einigem hin und her einigt man sich auf den Ablauf. Auf die vereinbarte Präsentation von Susi Sorglos muss heute allerdings verzichtet werden. Sie ist derart von operativen Geschäften beansprucht, dass sie den Termin nicht einhalten kann.*

*Die Besprechung beginnt mit dem Protokoll der letzten Sitzung. Offenbar ist da einiges unklar und es beginnen heftige Debatten darüber, was an der letzten Sitzung genau vereinbart wurde.*

*Mittlerweile ist auch Ernst Eilig zum Team gestoßen und erkundigt sich rasch über die geplanten Besprechungspunkte, da er noch eine wichtige Fragestellung hinzufügen möchte.*

*Wieder zurück beim Protokoll der letzten Sitzung wird Paul plötzlich klar, dass noch niemand für die Niederschrift des heutigen Protokolls bestimmt wurde.*

*Zum Glück öffnet sich gerade die Tür und Fiona Fröhlich, die jüngste Mitarbeiterin des Projektteams, entschuldigt sich für die Verspätung, die durch den Anruf eines Kunden verursacht wurde. Dafür wird Sie einstimmig zur Protokollführerin ernannt.*

*Die folgenden eineinhalb Stunden verbringt Paul damit, sein Projektteam 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.*

*Fiona Fröhlich ist völlig absorbiert mit der Niederschrift der gesammelten Ausführung von Paul Puscher. Sie hat nicht ganz alles mitgekriegt und wird voraussichtlich nach der Sitzung mit Paul noch einige Punkte klären müssen. Außerdem wird er sowieso wie üblich den Protokollentwurf zuerst mit dem Rotstift bearbeiten.*

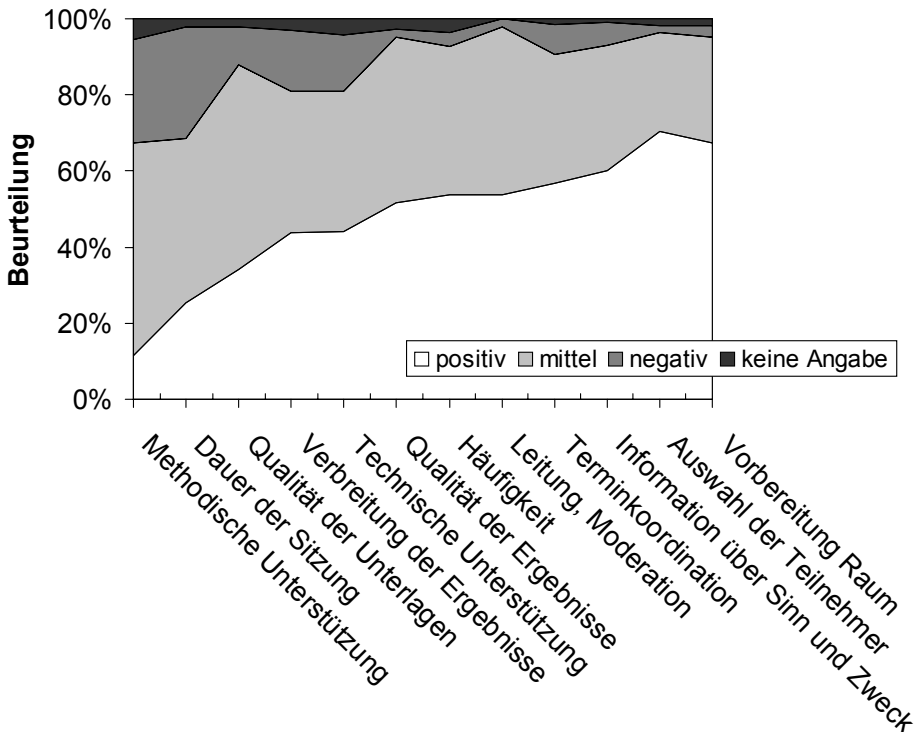
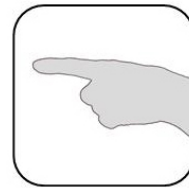
*In der nächsten Projektsitzung wird dann sicher einer der ersten Punkte sein, über die Formulierungen der letzten Ergebnisse im Protokoll zu debattieren!*

## 1.2 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. Perso-  
nalkosten von rund 0.5 Mio. Franken (pro 100 Mitarbeitern).

Tatsächlich existieren Untersuchungen, welche be-  
legen, 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). Auch die Minolta-  
Studie (1999) bestätigt diese Annahmen:



# 2. Führen mit Ergebnislisten

Es mag erstaunen, dass in einem Buch über professionelle Sitzungs-führung die Protokollführung an den Anfang gestellt wird. Das im Folgenden beschriebene Instrument ist aber weit mehr als eine Do-kumentationsform von Besprechungsergebnissen. Richtig ange-wandt - und unter Berücksichtigung einiger Voraussetzungen und Randbedingungen - liefert diese Methode eine solide Basis für die produktive Nutzung von Besprechungszeit.

Die Anwendung dieser Methode in der Projektführung ist seit Jahr-zehnten erprobt und funktioniert auch in der Linienorganisation ein-wandfrei.

## 2.1. Was sind Ergebnisse?

Ziel einer Besprechung ist in der Regel eine Verständigung und Eini-gung über offene Fragen. Die während der Besprechung gewonne-nen Einsichten werden als Ergebnisse **gemeinsam** formuliert und protokolliert.

Alle Aussagen von Besprechungen und Sitzungen können in vier eindeutig gegeneinander abgrenzbare Kategorien eingeteilt werden und stellen damit klare Ergebnisse dar:

- die Feststellung
- der Beschluss
- der Auftrag
- die Empfehlung

**Alle Ergebnisse (Aussagen) lassen sich einer dieser vier Kate-gorien zuordnen!**

# 3. Grundlagen

In Projekten soll in der kürzest möglichen Zeit mit einem Minimum an Ressourcen das beste Resultat erreicht werden. Das bedeutet, dass in vielen Fällen pragmatische Vorgehensweisen anzustreben sind und theoretische Betrachtungen in den Hintergrund treten müssen.

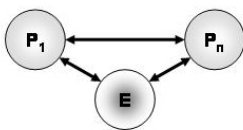
Die im Folgenden beschriebenen Grundlagen dienen der allgemeinen Unterstützung des Sitzungsleiters. Sie sind keinesfalls als alleingültige Grundsätze zu verstehen, sondern können (und müssen) je nach Bedarf an die eigene Situation angepasst werden.

Sie gelten aber im Wesentlichen für alle Arten von Sitzungsführung und nicht nur für die in diesem Buch besonders favorisierte Methode der Führung mit Ergebnislisten.

## Sitzungsarten

Ausgehend vom übergeordneten Sitzungszweck werden in der Literatur verschiedene Sitzungsarten unterschieden.

### Entscheidungssitzung



### Abwägen, beurteilen.

Zwei (oder mehr) Personen  $P_1 \dots P_n$  treffen eine gemeinsame Entscheidung.

Die Entscheidungssitzung wird geprägt durch das Bestreben der Teilnehmer, ausgehend von einem ausgeglichenen Informationsstand verschiedene Handlungsmöglichkeiten zu bewerten und – möglichst im Konsens – einen für das gemeinsame Ziel wichtigen Entscheidung zu treffen.