

Anmerkungen zur effektiven und effizienten Sitzungsgestaltung

Von Tom Hansmann

Wer kennt Sie nicht, die Meetings, welche sich über Stunden hin ziehen, wo jede/r TeilnehmerIn bereits „auf Nadeln sitzt“ und am Ende alle das Gefühl haben, dass die Sitzung wieder einmal „so rein gar nichts“ gebracht hat?

Oftmals scheitert es bereits an der sorgfältigen Sitzungsplanung – eine solche stellt bereits „die halbe Miete“ für eine effektive und effiziente Sitzung dar. Die nachfolgende Aufstellung der relevanten Fragen im Vorfeld eines Meetings soll Ihnen als Unterstützung dienen.

„Checkliste“ Sitzungsplanung

1) Grundsatzentscheidung pro/kontra Sitzung treffen:

- a) Ist wirklich eine Sitzung erforderlich, um zu einem zielführenden Ergebnis zu gelangen oder gibt es sinnvoller erscheinende Alternativen (Gespräche in kleinerem Rahmen, per Telefon, Kommunikation per E-Mail, per Fax usw.)?
- b) Wie dringlich ist die Angelegenheit?

2) Sitzungsgegenstand formulieren:

- a) Was soll besprochen werden?
- b) Zu welchem Zweck/Mit welchem Ziel soll der Sitzungsgegenstand behandelt werden?
 - i) Informationen weitergeben – überzeugen?
 - ii) Feedback geben/einholen?
 - iii) Kreative Ansätze bzw. Ideen finden/entwickeln?
 - iv) Problemlösungsvorschläge erarbeiten/Entscheidungen vorbereiten?
 - v) Entscheidungen treffen?

3) **Entscheidung bezüglich einzuladender TeilnehmerInnen treffen:**

- a) Wer hat was zum Sitzungsgegenstand beizutragen?
- b) Wer ist zum Sitzungsgegenstand kompetent/verantwortlich und/oder für die Umsetzung der Arbeitsergebnisse kompetent/verantwortlich und notwendig?
- c) Wer ist noch dazu einzuladen (Betroffene, ExpertInnen, usw.)?
- d) Wer muss jedenfalls und unabdingbar dabei sein, damit ein Erfolg überhaupt möglich ist – wer könnte sich unter Umständen allenfalls vertreten lassen?
- e) Wer sollte – etwa aufgrund der einzuhaltenden Hierarchien – jedenfalls von der Sitzung informiert werden? Wem sollte die Übermittlung des Protokolls angekündigt werden?

4) **Sitzungsdurchführung planen:**

- a) Wer benötigt im Vorfeld welche Informationen?
- b) Sind diese in ausreichendem Maße vorhanden bzw. reicht die Zeit, um diese einholen/aufbereiten/übermitteln zu können?
- c) Ist das Ziel der Sitzung konkret genug beschrieben?
- d) Welcher Zeitraum wird erforderlich sein, um eine Zielerreichung sicher zu stellen?
- e) Welche Sitzungstermine sind überhaupt möglich, welcher davon erscheint am Günstigsten?
- f) Reicht die Zeit für die Vorbereitung durch die TeilnehmerInnen überhaupt?
- g) Welche Räumlichkeiten sind adäquat und verfügbar? Prüfung derselben hinsichtlich
 - i) Größe
 - ii) Anzahl Tische/Stühle (und Anordnung)
 - iii) Licht, Heizung, Lüftung
 - iv) technische Infrastruktur (Flipchart, Overhead, Beamer, Leinwand, Pinnwände, Utensilien)
 - v) möglicher Störungen (Straßenlärm, Bauarbeiten, usw.)
 - vi) Verpflegung
 - vii) Erreichbarkeit

5) **Einladungen an die TeilnehmerInnen verschicken:**

- a) Enthält die Einladung alle wesentlichen Bestandteile wie

- i) Datum
 - ii) Beginn und geplantes Ende der Sitzung
 - iii) Thema und konkrete Zielsetzung
 - iv) Geplante Tagesordnung (Agenda) und geplante Zeitdauer zu jedem Punkt
 - v) „Rollenverteilung“: Name der/des Moderatorin/Moderators, der/des Protokollführerin/Protokollführers, usw.
 - vi) Besprechungsraum – eventuell genauere Ortsangabe/Anfahrtsskizze
 - vii) falls erforderlich: Informationen über Anreise, Parkplätze, Anmeldung, Angebot des Hauses, usw.
- b) Sind sämtliche Informationsmaterialien bereits den TeilnehmerInnen übermittelt worden? – Unter Umständen neue Zusatzinformationen mitschicken
 - c) Enthält die Einladung die Aufforderung, dass die TeilnehmerInnen umgehend ihr Einverständnis zur Teilnahme, zur Tagesordnung und zum Zeitplan geben bzw. Inputs liefern sollen?

6) Planung finalisieren:

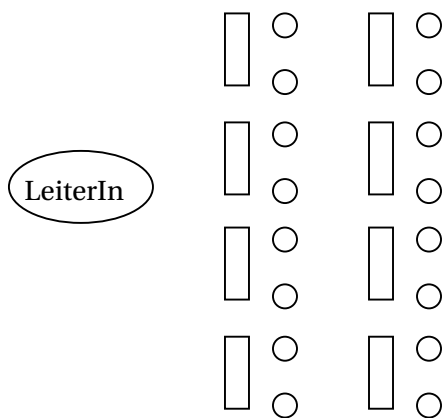
- a) Haben die notwendigen Personen zugesagt bzw. werden die jedenfalls und unabdingbar erforderlichen Personen anwesend sein bzw. andere sich kompetent und verantwortlich vertreten lassen?
- b) Benötigen diese VertreterInnen noch Informationen?
- c) Liegt das Einverständnis aller zur Tagesordnung und zum Zeitplan vor (allenfalls nachfragen)?
- d) Gibt es Inputs/Änderungsvorschläge oder Ähnliches? Wie werden Sie darauf zu Beginn der Sitzung eingehen?
- e) Ist Ihnen Ihre eigene Rolle bei der bevorstehenden Sitzung klar?
- f) Als ModeratorIn: Wie werden Sie die Sitzung einleiten? Wie könnte diese allenfalls verlaufen? Welche „Haltegriffe“ (Kreativitätstechniken usw.) stehen Ihnen zur Verfügung?
- g) Ist die Infrastruktur im weitesten Sinne sicher gestellt, sind allfällige weitere Materialien für die TeilnehmerInnen sowie Präsentationsmaterialien fertig?

Sitzungstypen und Gestaltung der „Sitzordnung“

Die Frage, mit welchem Ziel ein Sitzungsgegenstand behandelt werden soll, ist von enormer Bedeutung. Damit einher geht auch die Gestaltung der Anordnung der Stühle sowie – unter Umständen – der Tische im Sitzungsraum. Diesbezügliche Überlegungen geraten unglücklicherweise oftmals ins Hintertreffen.

- *Die Informationssitzung:* Dieser Meeting-Typ dient dem Zweck, Informationen an eine Gruppe von Menschen weiter zu geben bzw. die TeilnehmerInnen von „einer Sache“ zu überzeugen. Die Anzahl der TeilnehmerInnen ist grundsätzlich beliebig, es können alle daran teil nehmen, denen die Informationen von Nutzen sind. Bei einer Informationssitzung geht es um einen einseitigen Kommunikationsfluss von der/vom LeiterIn zu den TeilnehmerInnen, wobei regelmäßig die Möglichkeit eingeräumt werden sollte, Fragen zu stellen. Typische Anordnungen (je nach Größe der AdressatInnen-Gruppe) sind:
 - *Klassenzimmeranordnung*
 - *Halbkreisordnung in mehreren Sitzreihen*
 - *Kinosaalanordnung*

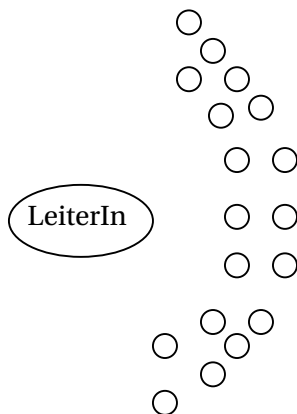
Klassenzimmeranordnung



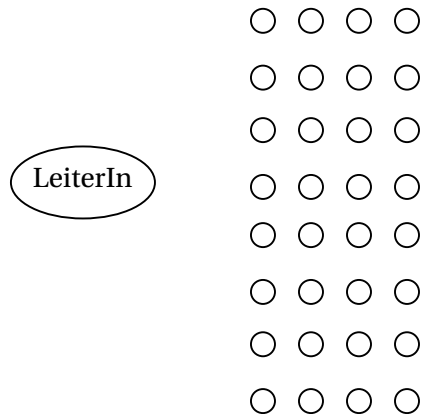
Diese Anordnung ist allen TeilnehmerInnen aus ihrer Schulzeit nur allzu gut bekannt. Sie wird mit einem autoritären Stil assoziiert. Es geht dabei nicht darum, Fragen zu stellen und eigene Meinungen oder Ideen einzubringen, sondern „einfach nur“ zuzuhören. Vorteil für die/den SitzungsleiterIn: Unkritische Informationsaufnahme durch die AdressatInnen. Nachteile: Die TeilnehmerInnen beginnen miteinander „zu schwätzen“ – aufgrund der Anordnung können sie gar nicht anders (Anm.: Empirische Forschungen zeigen dies auf, womit die Aufforderung von LehrerInnen, die SchülerInnen sollen „das Schwätzen“ einstellen, geradezu ins Leere gehen muss). Vorteil oder Nachteil (je nach Sichtweise des/der Sitzungsleiters/Sitzungsleiterin): Zusätzlich ist mit

Fragen der TeilnehmerInnen zu rechnen, weil die Tische ein gewisses Maß an „Sicherheit“ bieten.

Halbkreisordnung in mehreren Sitzreihen



Diese Anordnung kommt ohne Tische aus und fühlt sich für die TeilnehmerInnen ein Stück weniger autoritär an. Sie ist auch für eine größere Anzahl von AdressatInnen geeignet als die Klassenzimmeranordnung. Vorteile für die/den Sitzungsleiter/in: Unkritische Informationsaufnahme durch die AdressatInnen. Darüber hinaus ist die Körpersprache der TeilnehmerInnen besser wahrnehmbar, weil keine Tische den Blick auf diese verstellen. Nachteil: Die TeilnehmerInnen sind durch das Fehlen der Tische etwas eingeschränkt, Notizen zu machen. Vorteil oder Nachteil (je nach Sichtweise des/der Sitzungsleiters/Sitzungsleiterin): Das Stellen von Fragen seitens der TeilnehmerInnen fällt diesen „schwerer“, weil einerseits keine Tische vorhanden sind, die „Sicherheit“ bieten könnten und andererseits die Gruppe nicht jene Größe erreichen wird, wo „Schutz“ durch die „Anonymität der Masse“ empfunden wird.

Kinosaalordnung

Auch diese Anordnung kommt ohne Tische aus und eignet sich für Informationsmeetings mit großer TeilnehmerInnenzahl. Vorteile für die/den Sitzungsleiter/in: Unkritische Informationsaufnahme durch die AdressatInnen. Die Körpersprache der TeilnehmerInnen in den ersten Reihen kann wahrgenommen werden, weil keine Tische den Blick auf diese verstellen. Nachteile: Die Körpersprache der TeilnehmerInnen in den hinteren Reihen ist nicht mehr wahrnehmbar. Auch sind die TeilnehmerInnen durch das Fehlen der Tische etwas eingeschränkt, Notizen zu machen. Vorteil oder Nachteil (je nach Sichtweise des/der Sitzungsleiters/Sitzungsleiterin): Das Stellen von Fragen seitens der TeilnehmerInnen fällt diesen „leichter“: Es sind zwar keine Tische vorhanden, die „Sicherheit“ bieten, die Gruppe erreicht jedoch zumeist jene Größe, wo „Schutz“ durch die „Anonymität der Masse“ empfunden wird. Ist das Stellen von Fragen nicht erwünscht, so werden oftmals Mikrofone an exponierten Stellen im Raum platziert, damit jene Personen, welche Fragen stellen möchten, zunächst von ihren Sitzen aufstehen, einen zumeist längeren Weg zu einem Mikrofon antreten und sich sodann von einem exponierten Platz aus zu artikulieren haben.

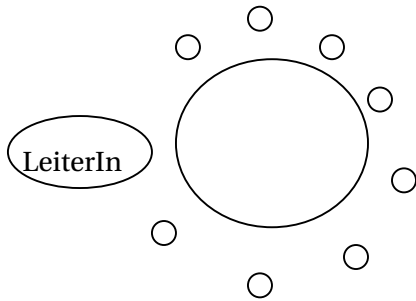
- *Die Entscheidungssitzung:* Dieser Meeting-Typ markiert den genau anderen Pol zur Informationssitzung und dient dem Zweck, Gruppen-Entscheidungen zu treffen. Die Anzahl der TeilnehmerInnen ist grundsätzlich auf maximal zwölf Personen beschränkt, es sollen alle daran teil nehmen, die Kompetenz und Verantwortung für die zu treffenden Entscheidungen haben. Bei einer Entscheidungssitzung geht es zumeist um eine interaktive Diskussion aller TeilnehmerInnen, welche ermöglicht und gefördert werden soll. Die typische Anordnung (in unterschiedlichen Varianten) ist die

-

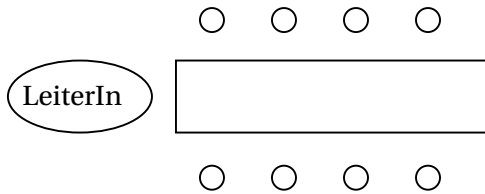
- *Konferenzenanordnung*

Konferenzenanordnung in Varianten

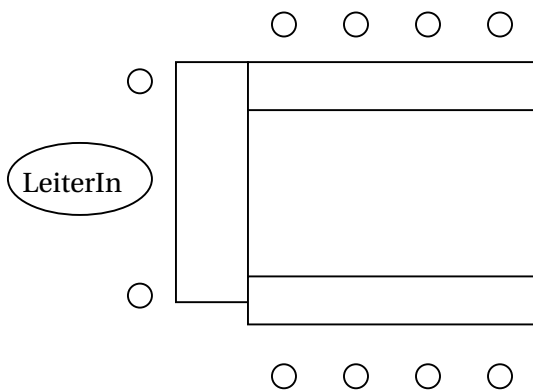
Variante 1 – Runder Tisch:



Variante 2 – Eckiger Tisch:

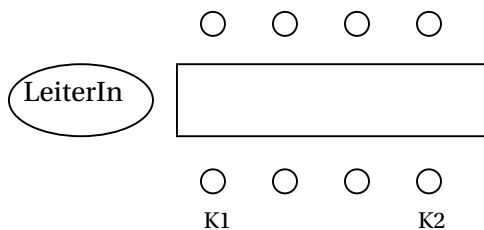


Variante 3 – U-Form:



„Variante 1 – Runder Tisch“ unterstreicht die Gleichwertigkeit der TeilnehmerInnen und hebt das Prinzip der Partnerschaftlichkeit hervor. Es wird dabei die offene Diskussion zwischen allen TeilnehmerInnen gefördert, hierarchische Unterschiede bleiben unbetont, jede/r TeilnehmerIn hat jede/n andere/n TeilnehmerIn im Blickfeld. In diesem Setting können auch sehr „harte“ Diskussionen erfolgen, weil es – aufgrund des runden Tisches, der ausreichend „Schutz“ gewährt – dazu einlädt, offen „alles auf den Tisch zu legen“.

„Variante 2 – Eckiger Tisch“ hebt die Überordnung der/des Leiterin/Leiters hervor. Nur sie/er hat jede/n andere/n TeilnehmerIn im Blickfeld und damit eine „bessere“ Position. Wenn etwa zwischen zwei TeilnehmerInnen Konflikte bestehen, so ist jedenfalls darauf zu achten, dass diese nicht einander gegenüber sitzen, weil eine solche „Frontalstellung“ dazu „ermuntert“, die Sitzung dazu zu verwenden, den Konflikt auszutragen. Eine Gestaltungsmöglichkeit bestünde diesfalls etwa darin, die KonfliktpartnerInnen folgendermaßen zu platzieren:

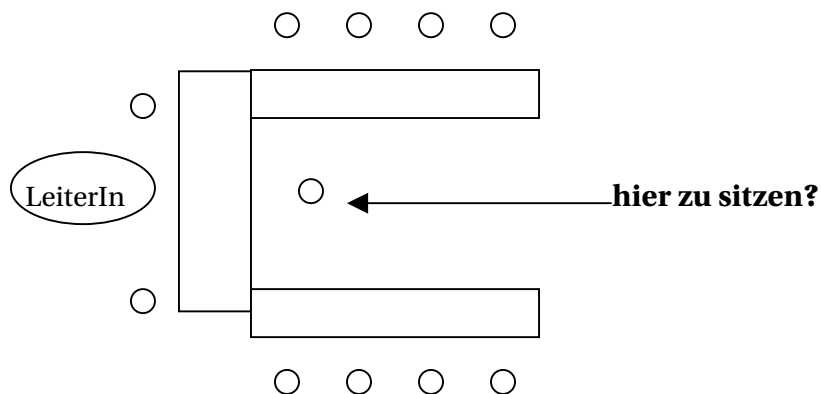


Hier haben die KonfliktpartnerInnen kaum eine Möglichkeit, miteinander in Blickkontakt zu kommen.

„Variante 3 – U-Form“ spiegelt die Überordnung der/des Leiterin/Leiters wider und lässt vermuten, dass die beiden links und rechts neben ihr/ihm sitzenden Personen mit ihr/ihm „auf Linie“ sind bzw. Funktionen für sie/ihn ausüben (etwa ProtokollführerIn). Ein weiterer Unterschied zu „Variante 2 – Eckiger Tisch“ besteht darin, dass die „Sprache“ der Beine und Füße der TeilnehmerInnen wahrnehmbar und die Distanz zwischen den teilnehmenden Personen größer ist. Zu beachten ist auch, dass mit diesem Setting manchmal ein „Tribunalcharakter“ assoziiert wird.

Zwischen den Polen „Informationssitzung“ sowie „Entscheidungssitzung“ oszillieren die Typen „Feedbacksitzung“, „Kreativitätssitzung“ sowie „Problemlösungssitzung“, die ebenfalls zu unterschiedlichen Settings einladen. Mit dieser Thematik eng verbunden ist die menschliche Körpersprache – dies ist jedoch eine andere Geschichte..... Wenn Sie sich nun fragen, wie wichtig die Setting-Gestaltung nun „wirklich“ ist, folgende Frage zum Nachdenken:

Wie würden Sie sich fühlen, wenn man Sie dazu auffordern würde,



© Systworks Hansmann\Consulting - Tom Hansmann, Wien 2005

Systworks Hansmann\Consulting

► Systemische Beratung ► Coaching ► OE ► Supervision ► Training ► Wirtschaftsmediation

Mag. Tom Hansmann, MAS

A-1170 Wien, Hormayrgasse 19/23

Tel.: +43 (1) 676 52 88 174; Fax: +43 (1) 526 20 22

office@systworks.com

www.systworks.com