

Leadership

Effizient Sitzungen leiten

© Dr. Serge Imboden, 2025

Von der Praxis für die Praxis



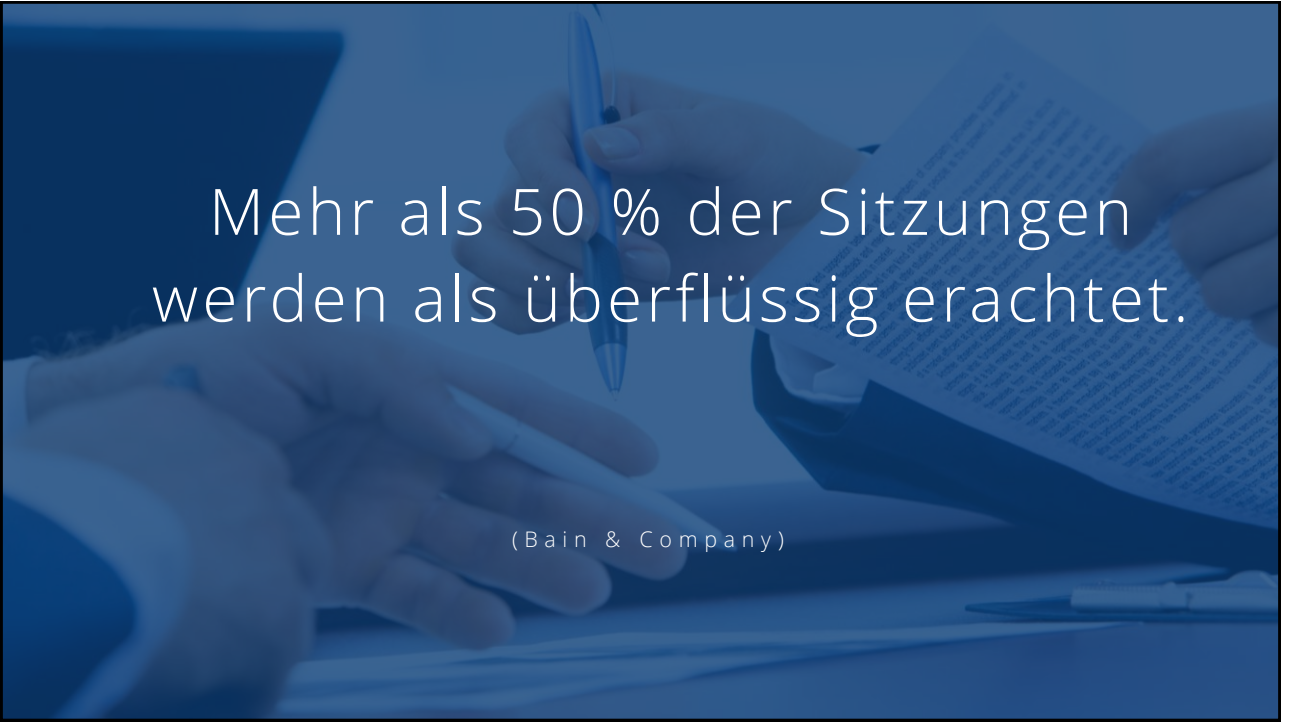
Hes·so VALAIS
WALLIS

1

71% der Führungskräfte geben
an, dass " Sitzungen unproduktiv
und ineffektiv sind".

(Harvard Business Review)

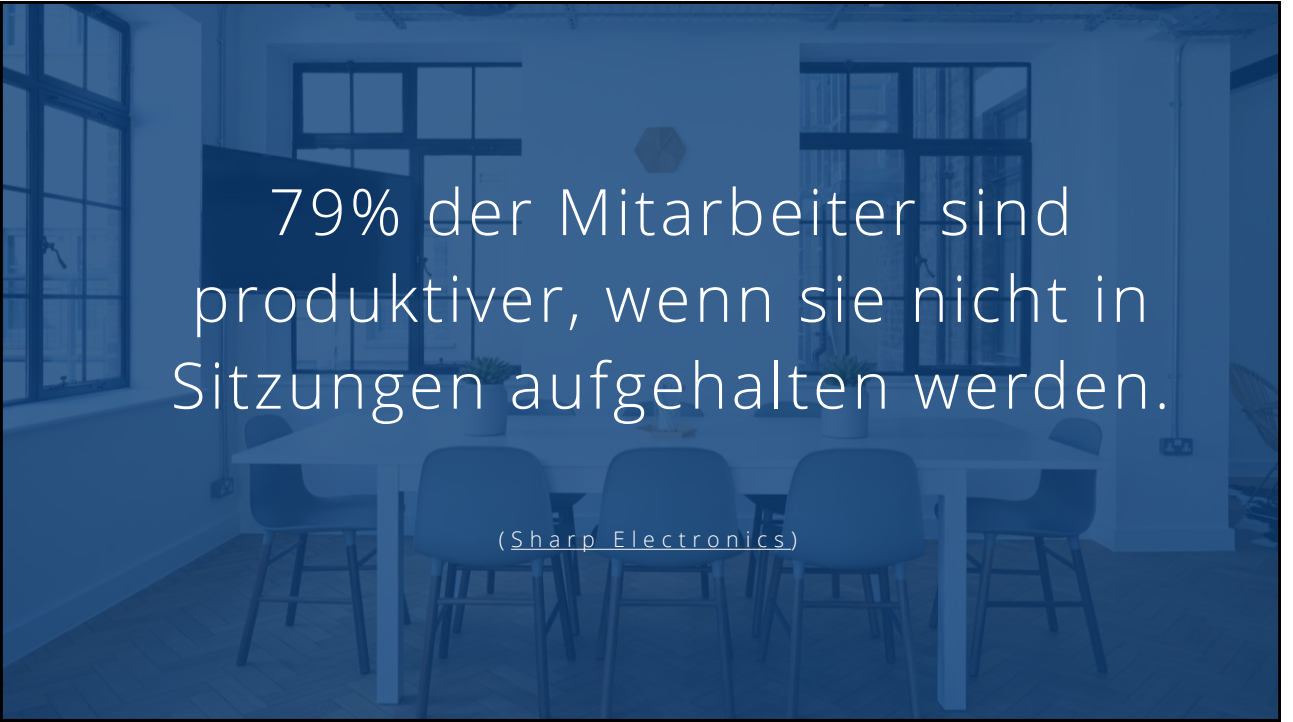
2

A close-up photograph of two hands holding blue pens over documents, with a blue overlay.

Mehr als 50 % der Sitzungen
werden als überflüssig erachtet.

(Bain & Company)

3

A photograph of a modern office interior with large windows, a white table, and blue chairs, with a blue overlay.

79% der Mitarbeiter sind
produktiver, wenn sie nicht in
Sitzungen aufgehalten werden.

(Sharp Electronics)

4

57% finden, dass immer eine Person zu viel redet, und 43% halten die zu besprechenden Inhalte für langweilig.

(Sharp Electronics)

5



Agenda

1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden
3. Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung
4. Fazit



6

10 goldene Regeln, um eine effektive & effiziente Sitzung zu leiten

- 1 Sitzungen nur dann einberufen, wenn sie absolut notwendig sind (Fern- oder Präsenzsitzungen?).
- 2 Laden Sie nur die unentbehrlichen Personen ein, die zu den Zielen der Sitzung beitragen werden.
- 3 Einladungen und Dokumente rechtzeitig versenden (Einladung mit Zielen, 2 - 7 Tage im Voraus; Rubriken I = Information, B = Beschluss, D = Debatte; geschätzte Minuten pro Punkt angeben; das Traktandum "Verschiedenes" existiert nicht!)
- 4 Weniger ist mehr: Prioritäten bei der Tagesordnung setzen (wichtige, aber wenig dringende Traktanden -> Eisenhower-Matrix: "Was wichtig ist, ist selten dringend und was dringend ist, ist selten wichtig").
- 5 Entschlossene Moderation: Ein Meeting sollte von einer Person geleitet werden (ein/e einzige/r Pilot/in, der/die weiss, wohin er/sie geht).
- 6 Gutes Zeitmanagement: pünktlich beginnen und 5 Minuten vor dem geplanten Ende schliessen (ideal = max. 1 Stunde, wenn nötig, Pausen einplanen, endlose Sitzungen vermeiden, Sitzungen im Stehen sind kürzer als Sitzungen im Sitzen).
- 7 "KISS": Keep it short and simple. Für Diskussionen: "GEMO" Good enough to moving on? (= PARETO-Prinzip, um lange Diskussionen zu vermeiden).
- 8 Halten Sie sich an die Tagesordnung, machen Sie sich Notizen, achten Sie auf die Einhaltung der Spielregeln und fassen Sie die Diskussionen nach jedem Punkt zusammen.
- 9 Achten Sie darauf, dass jede/r zu Wort kommt (offene Diskussion und Einbeziehung aller Teilnehmer/innen in die Diskussion).
- 10 Kein Meeting ohne eine Pendenzenliste. Schliessen Sie ab mit: wer macht was bis wann und vergessen Sie nicht die Nachbereitung (follow-up).

7



Agenda

1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden
3. Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung
4. Fazit

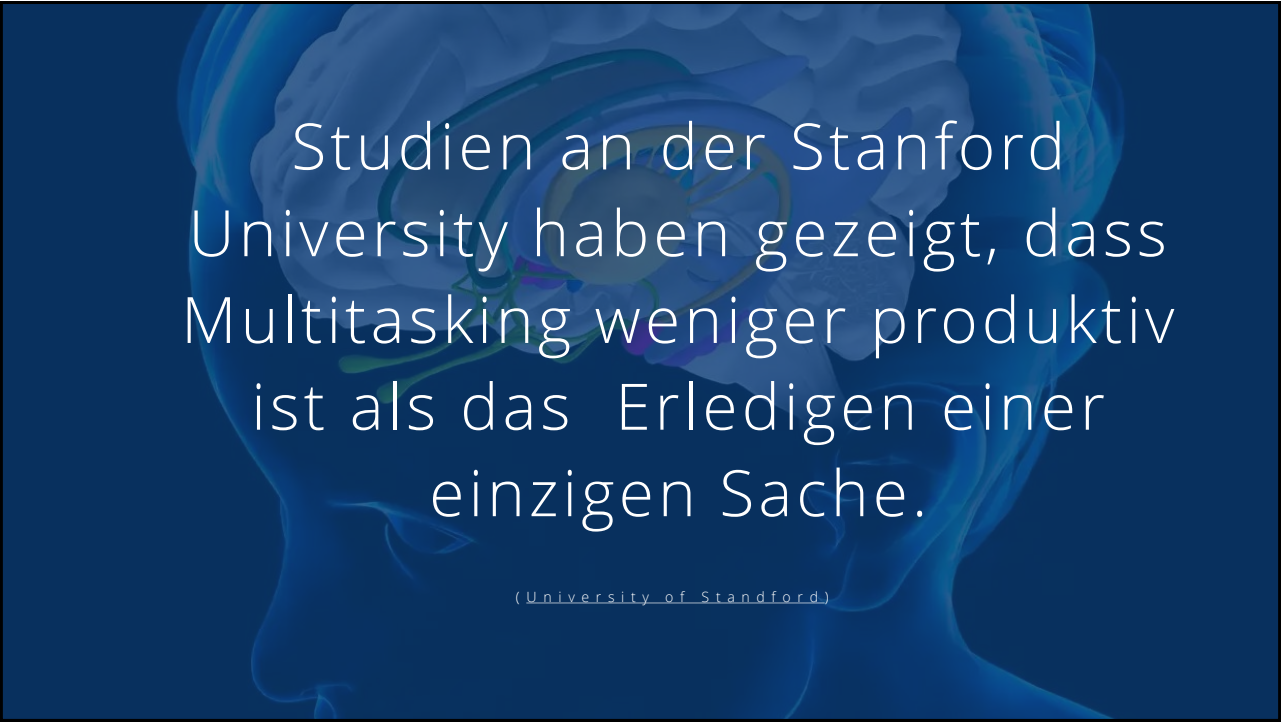


8

Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden

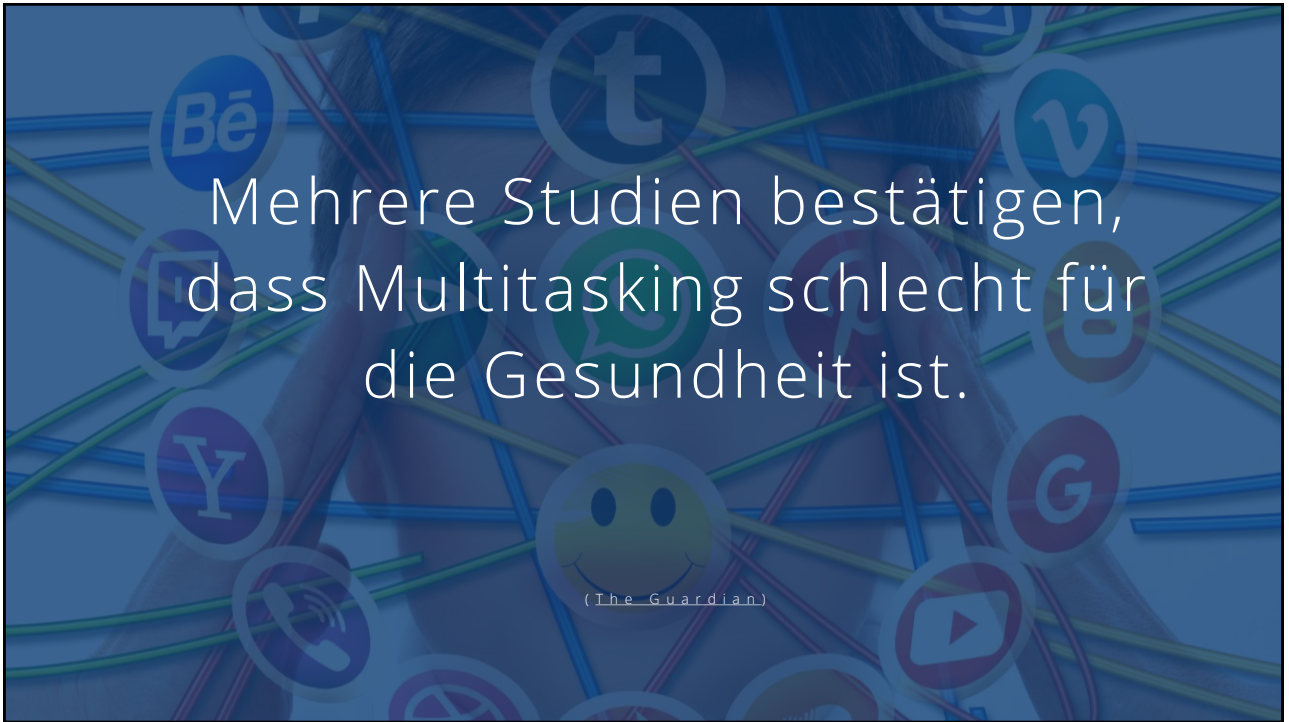
- 1 Ich bereite mich auf die Sitzung vor, bin pünktlich und kooperativ.
- 2 Wenn die Sitzung mich nicht betrifft, darf ich den Raum verlassen, ohne mich rechtfertigen zu müssen.
- 3 Kein Multitasking: Ich stelle Handys und Computer auf Flugmodus ("Gadget free meetings").
- 4 Ich höre aufmerksam zu und es spricht immer nur eine Person.
- 5 Ich respektiere andere Meinungen (traue mich, meine Meinung zu äussern, bleibe sachlich, werde nicht emotional, es geht um den Inhalt, nicht um die Person).
- 6 Ich behandle alle Teilnehmer gleich und fair (Fairplay). Ich vermeide Smalltalk zwischen zwei Personen.
- 7 Ich konzentriere mich auf die Ziele des Meetings! Ich nehme an dem Treffen teil, um diese Ziele gemeinsam zu erreichen, und nicht, um mich zu profilieren.
- 8 Ich vermeide Monologe! Ich überlege mir im Voraus, was ich sagen will, und trage es dann kurz und präzise vor: Ziel sind 30 Sekunden pro Beitrag. Wer länger als zwei Minuten spricht, wird unterbrochen.
- 9 Was ich verspreche zu tun, werde ich auch tun. Ich halte mich an Vereinbarungen und stelle sie nicht mehr in Frage.
- 10 ...

* Erstellen Sie ein Poster und hängen Sie es im Besprechungsraum auf: Es ist ein "lebendes Dokument", das jederzeit ergänzt und verändert werden kann.



Studien an der Stanford University haben gezeigt, dass Multitasking weniger produktiv ist als das Erledigen einer einzigen Sache.

(University of Stanford)



11

Die 5 Instrumente für effektive und effiziente Sitzungen

- 1 Tagesordnung mit Zielen und Zeitrahmen
- 2 Entscheidungsprotokoll
- 3 Pendenzenliste und/oder Führungscockpit
- 4 Formular für neue Anträge (Projekte, Ideen, Vorschläge etc.
vgl. z.B. Auftrag im Projektmanagementtool)
- 5 Wenn viele Entscheidungen: Formular für stillschweigende Entscheidungen

12

Prioritäten setzen mit der Eisenhower Grid

	dringend	nicht dringend
wichtig	Checkfrage: Warum ist es so wichtig, dieses Thema zu behandeln? <i>think first about it</i>	Checkfrage: Wann ist der frühest mögliche Zeitpunkt, dieses Thema zu behandeln? <i>do it</i>
nicht wichtig	Checkfrage: Kann das vorgängig jemand anderes erledigen? <i>delegat</i>	Checkfrage: Was geschieht, wenn ich dieses Thema nicht behandle? <i>forget it</i>



« What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important. » Eisenhower

13



Agenda

1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden
3. Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung
4. Fazit



14

Sitzungen leiten ist komplex: Sitzungseröffnung

Sitzungseröffnung

- 1 Begrüssung, Ausgangslage, **Sitzungsziele**, zeitlicher Ablauf und Traktanden bekannt geben (kein Verschiedenes! keine neuen Traktanden!)
- 2 Evt. **kurzes Check-in** (Erwartungen an die Sitzung, momentane Befindlichkeit)
- 2 **Sitzungsspielregeln** bekanntgeben
- 3 Letztes **Protokoll** genehmigen lassen
- 4 **Pendenzenliste** durchgehen

1 2 3 4

Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung

© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

15

15

Sitzungen leiten ist komplex: Sitzungsleitung

Sitzungsleitung

- 5 **Erstes Traktandum** einführen (Ziel, Zeit, erwartetes Resultat (Information, Diskussion, Entscheid?))
- 6 Immer **das Verwertbare suchen** und erfragen: Was wollen Sie damit sagen? Wie kommen Sie zu diesen Überlegungen? Wo genau ist Ihnen dies ein Anliegen? Welchen Hinweis wollen Sie damit geben? Könnten Sie das zusammenfassen?
- 7 **Alle zu Wort** kommen lassen und fortlaufende stichwortartige Notizen machen.
- 8 Am Schluss des Traktandums (magischer Moment nicht verpassen): **Ich fasse zusammen!**
- 9 Nächstes Traktandum...

1 2 3 4

Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung

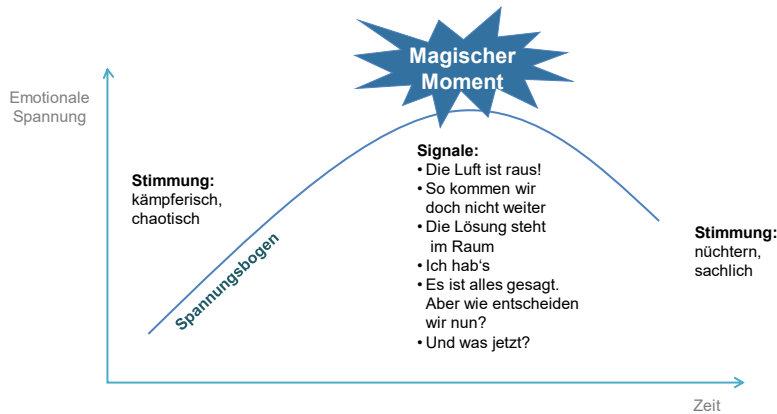
© Dr. S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

16

16

Den magischen Moment nicht verpassen



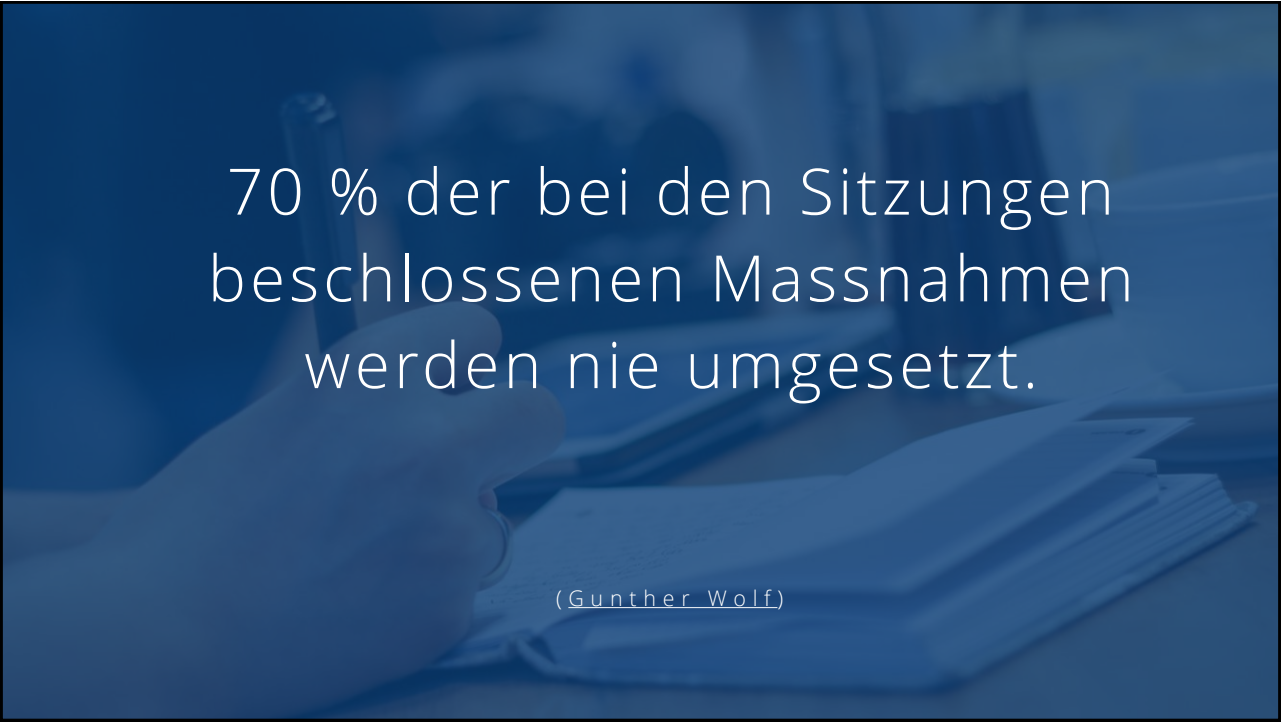
17

Sitzungen leiten ist komplex : Sitzungsabschluss

Sitzungsabschluss

- 10 **Fünfzehn Minuten vor Schluss:** können alle Traktanden besprochen werden? Wenn nicht, welche können verschoben werden.
- 11 Zehn Minuten vor Schluss: **Pendenzenliste** aktualisieren
- 12 **Zusammenfassung** der Beschlüsse und weiteres Vorgehen/nächste Sitzung
- 13 Evt. **kurzes Check-out** (wurden die Erwartungen/Ziele erfüllt, momentane Befindlichkeit?)
- 14 **Bedanken** und verabschieden

18



70 % der bei den Sitzungen
beschlossenen Massnahmen
werden nie umgesetzt.

(Gunther Wolf)

19

Sitzungen leiten ist komplex : Sitzungsnachbereitung

Sitzungsnachbereitung (Debriefing)

- 15 **Reflektieren der Sitzung:** Was war gut? Was war weniger gut? Was muss nächstes Mal verbessert werden?
- 16 **Protokoll und Pendenzenliste** wenn möglich am gleichen Tag erstellen (lassen) und den Teilnehmenden zusenden
- 17 **Dringende Aufträge/Pendenzen sofort erledigen**
- 18 Falls nötig: **bilaterale Gespräche** führen
- 19 Vorgesetzte und Mitarbeitende über die wichtigsten **Entscheide informieren**
- 20 **Vor der Sitzung ist nach der Sitzung:** Planung der nächsten Sitzung erstellen (z.B. zu erledigende Aufgaben in Agenda eintragen)

20

Die Frustration nach einem als schlecht empfundenen Meeting wirkt sich noch lange nach dem Ende des Meetings aus und verringert die Gesamtproduktivität.

(Rogelberg et al., 2012, p. 237)

21



Agenda

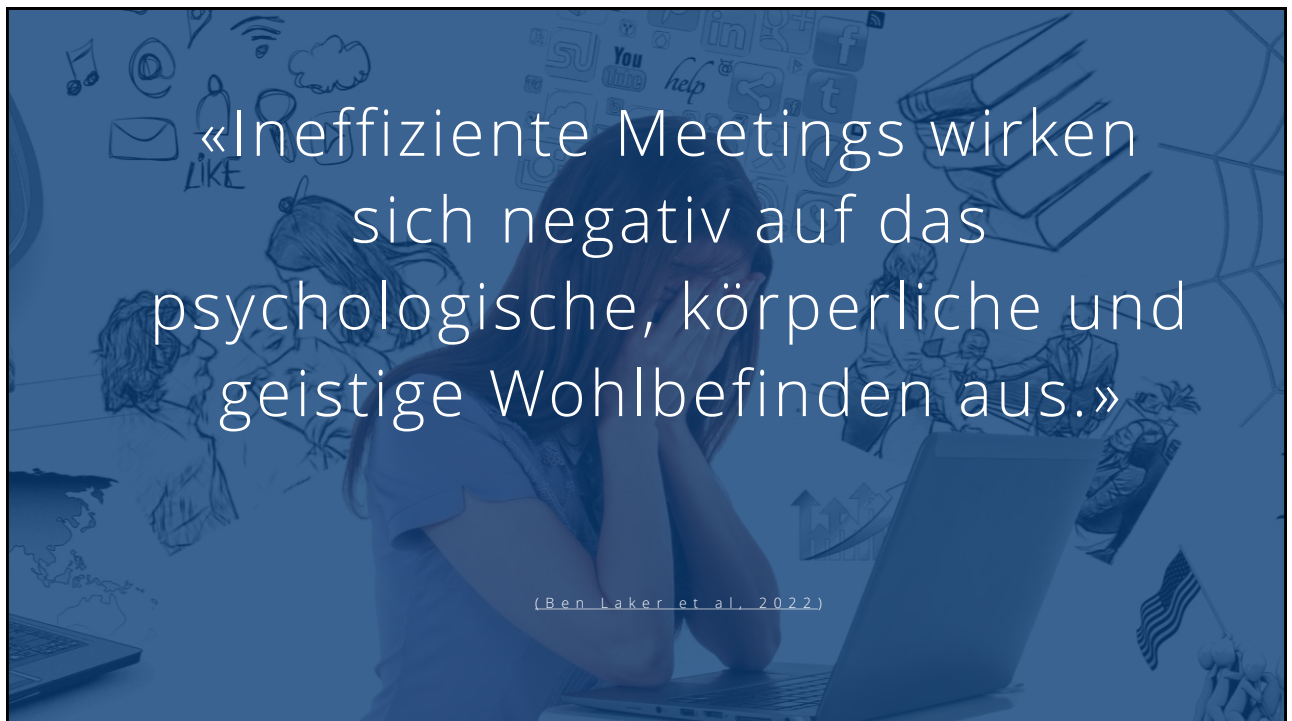
1. 10 goldene Regeln für die Sitzungsleitung
2. Sitzungsspielregeln für die Teilnehmenden
3. Drei Phasen der guten Sitzungsführung
4. Sitzungseröffnung, Sitzungsleitung, Sitzungsabschluss und Nachbereitung
5. Fazit



22

Fazit

1. Eine **ungenügende** oder nicht vorbereitete Sitzung wird meistens eine **schlecht geführte** Sitzung.
2. Effizient Sitzungen leiten heisst:
 - klare Ziele und Erwartungen bekanntgeben
 - aktiv mitdiskutieren
 - zuhören und zusammenfassen
 - den magischen Moment nicht verpassen
 - Konsens finden
3. Die **Nachbereitung** ist ebenso wichtig wie die Vorbereitung (vor der Sitzung ist nach der Sitzung)



iManagement

CONTACT CHERCHER Q LI FR EN

Laden Sie das Formular runter auf :

<https://www.2imanagement.ch/de/management-tools/weitere-instrumente>

Bienvenue chez iManagement

"EVERYTHING RISES AND FALLS ON LEADERSHIP"

Les dirigeants devraient avoir plus de temps pour leur tâche principale: le pilotage.

Il est temps d'offrir des conseils professionnels, de la formation, des ateliers, la gestion des ressources.

Outils de management
www.formation.ch
La bonne et juste conduite
Projets
Divers

S'ABONNER À LA NEWSLETTER

ENREGISTRER

Hes-so VALAIS WALLIS

Outils de management Formations & Coaching La bonne et correcte conduite

© Dr. S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 25

25

Besten Dank für Ihre
Aufmerksamkeit



Hes-so VALAIS WALLIS

Hochschule für Wirtschaft & Tourismus
Dr. Serge Imboden
Techno-Pôle 3
3960 Sierre
+41 27 606 90 72
+41 79 217 06 08
serge.imboden@hevs.ch
www.2iManagement.ch





26