

meetactiv -
das 1x1 erfolgreicher
Besprechungen

Ihr elektronisches Workbook

 **meeting**

interactiv

INHALT

1. Starting	4
2. Vorbereitung	6
3. Rolle und Aufgaben der Besprechungsleitung	10
3.1. Sechsfache Aufmerksamkeit des Besprechungsleiters	10
3.2. Einbindungsgrade der Teilnehmer	11
3.3. Leitungsstil und Teamreife	13
4. Tagesordnung und Besprechungsstruktur	15
4.1. Auftragsklärung	15
4.2. Tagesordnung	16
4.3. Arten von Besprechungen	17
Informationsbesprechungen	17
Entscheidungsbesprechungen	19
Problemlösungsbesprechungen	20
4.4. Diskussionsphasen	21
5. Methodenkompetenz	22
5.1. Informationstransfer	22
Informations-Blitzlicht	22
Mindmap	23
5.2. Ideensammlung	24
Brainstorming	24
Zurufmethode	26
Kartenabfrage	27
5.3. Entscheidung	28
Pro – Contra – Diskussion	28
Pro – Pro – Diskussion	28
Entscheidungsmatrix	29
5.4. Problemlösung	30
Szenariotechnik	30

6. Gesprächsführung	31
6.1. Gestaltung der Beziehungsebene	32
6.2. Informationserweiternde und -verdichtende Interventionen auf der Sachebene	33
Informationsverdichtende Interventionen	33
Informationserweiternde Interventionen	34
6.3. Geschäftsordnung und Diskussionsleitung	35
6.4. Reflexion und Auswertung	36
7. Soziale Kompetenz in der Beziehungsgestaltung zeigen	37
7.1. Umgang mit schwierigen Teilnehmern	37
7.2. Krisenmanagement und Konfliktklärung	40
8. Ergebnissicherung und Maßnahmevereinbarung	43
8.1. Protokolle zur Ergebnissicherung	43
9. Nacharbeit und Umsetzungscontrolling	45
9.1. Nacharbeit und Selbsteinschätzung	45
Methoden zur Selbsteinschätzung	45
„Selbsteinschätzung“	46
9.2. Umsetzungscontrolling	48
Umsetzungshilfe, Koordination, Kontrolle	48
10. Ending	49
10.1. Goldene Regeln	49
11. Literaturhinweise	51
12. Impressum	53

1. Starting

Große Mengen von Informationen werden heute über die verschiedensten Technologien verbreitet und die Komplexität der Problemstellungen in Ihrem Unternehmen werden größer. Arbeitsprozesse beschleunigen sich und der Druck nimmt zu. In dieser Situation kommt der Teamarbeit eine besondere Bedeutung zu.

Informationen müssen selektiert oder verdichtet werden, um überhaupt Schlussfolgerungen zuzulassen. Bei dem derzeitigen Wissensaufkommen und dessen kurzer Halbwertszeit sind Sie oft nicht mehr allein in der Lage, alle notwendigen Informationen zu besitzen und gleichzeitig so auszuwerten, dass eine brauchbare Entscheidung und Problemlösung getroffen werden kann.

Besprechungs- und Projektteams, mit Teilnehmerkompetenzen aus verschiedenen Fachrichtungen, bieten den Vorteil, dass sich die Teammitglieder in ihrem Wissen und Erfahrungsschatz ergänzen. Es gilt der Grundsatz **1+1=3**. Durch ein Zusammenführen des Know-hows verschiedener Mitarbeiter und einer professionellen Besprechungsleitung werden enorme Synergieeffekte und Innovationen erzielt.

Nutzen Sie durch eine interaktive Besprechungskultur mehr die Potentiale Ihrer Mitarbeiter. Damit erlangen Sie einen Wettbewerbsvorteil.

Die Zukunft Ihres Unternehmens wird am Besprechungstisch entschieden! Verbessern Sie Ihr Instrument!

Hier werden die wichtigsten Entscheidungen getroffen, ob sie nun Umstrukturierungen, Fusionen, Projekte oder die Erweiterung von Produktpaletten betreffen.

Auf jeden Fall sollten Sie sich als Führungskraft der Notwendigkeit und Relevanz von Besprechungen bewusst sein, und durch eine entwicklungsorientierte Besprechungskultur Ihre Mitarbeiter zu mehr Eigenverantwortung und Selbstmotivation führen. Nutzen Sie Besprechungen als Personalentwicklungsinstrument!

Mit Hilfe der folgenden Checkliste können Sie eine erste Bestandsaufnahme Ihrer bisherigen Erfahrungen mit Besprechungen festhalten. Bewerten Sie bitte die unten angegebenen Aussagen anhand der vorgegebenen Skala. Kreuzen Sie die zutreffenden Punkte an:

	Stimmt völlig	Stimmt manch- mal	Stimmt nicht
1. Es ist häufig unklar, weshalb die Besprechung stattfindet, da Tagesordnung und Ziele fehlen.			
2. Wir bereiten uns nicht genügend auf die Besprechung vor.			
3. Das Zeitmanagement wird oft nicht eingehalten.			
4. Auf Störungen und Konflikte wird nicht angemessen reagiert.			
5. Die methodische Bearbeitung einzelner Tagesordnungspunkte ist meist unklar.			
6. Oft gehen Ideen und Gedanken verloren oder geraten in Vergessenheit, weil sie nicht systematisch notiert werden.			
7. Es fehlt ein Protokoll zur Dokumentation von Ergebnissen.			
8. Häufig nehmen triviale und wichtige Fragestellungen gleichviel Zeit in Anspruch.			
9. Wir schweifen ständig vom Thema ab und schaffen es dadurch nie, alle Tagesordnungspunkte vollständig abzuarbeiten.			
10. Die Konzentration und Motivation der Teilnehmer sind mangelhaft.			
11. Gelegentlich finden gleichzeitig mehrere Sitzungen statt.			
12. Die getroffenen Entscheidungen und Beschlüsse haben wenig Einfluss auf die tatsächlichen Abläufe in unserer Abteilung.			

In den einzelnen Kapiteln finden Sie Anregungen und Lösungen zu Ihrer Analyse.

2. Vorbereitung

Zeit ist Geld!

Diese weitverbreitete Redewendung sollte vor allem bei Besprechungen und deren Vorbereitung bzw. Planung Beachtung finden.



Was kostet Sie eine zweistündige Besprechung mit 10 Teilnehmern?

Unsere Rechnung:

75.000,00 Euro		1 Brutto-Jahresgehalt
+ 60.000,00 Euro		Personalkosten
135.000,00 Euro	x	10 Teilnehmer
1.350.000,00 Euro	:	200 effektive Arbeitstage
6.750,00 Euro		Kosten eines Arbeitstages (10 TN)
1.687,50 Euro	:	Kosten für 2 Besprechungsstunden

Deshalb sollten Sie in jedem Fall dafür Sorge tragen, dass die Vorbereitung der Besprechung zum einen zur Zielerreichung und zu qualitativen Ergebnissen beiträgt und zum anderen der Zeitaufwand für die Besprechung dadurch minimiert wird.

Wenn es Ihnen gelingt, bei 10 Teilnehmern, pro Besprechung 10 Minuten Zeit zu sparen und im Jahr 50 Termine stattfinden, dann ergibt dies eine Ersparnis von

5.000 Minuten oder 83,33 Stunden oder mehr als 2 Arbeitswochen!

Bevor Sie eine Besprechung anberaumen, sollten Sie sich selbst folgende Fragen stellen:

1. Eignet sich das Thema oder die Problemstellung für eine Besprechung?
2. Kann das Thema oder die Problemstellung vielleicht auf andere Weise geklärt werden? Etwa durch ein Telefonat oder einen Brief?
3. Ist es möglich und sinnvoll, dass sich eine Person allein damit befasst? Wer könnte das sein? Kann das Thema bzw. die Problemstellung vielleicht an bestimmte Personen delegiert werden?
4. Kann zu dem Thema bzw. der Problemstellung auf frühere Entscheidungen zurückgegriffen werden, so dass bereits eine Entscheidungsgrundlage vorhanden ist?
5. Lohnt sich für das anstehende Thema überhaupt eine Besprechung?
6. Was würde es für Folgen haben, wenn die Besprechung nicht stattfände?

Zur Vorbereitung von Besprechungen eignen sich insbesondere einfache Checklisten, die kurz alle nötigen Informationen abfragen, deren Bearbeitung aber nicht viel Zeit in Anspruch nimmt. Folgende Checkliste hilft Ihnen, Ihre Vorbereitungen zu strukturieren.

Checkliste zur Vorbereitung

Termin		Anfangszeit		Endzeit	
Ort		Raum		Einladung am/durch	
Themen		Ziel	Vorgehensweise	Zeit	Leitung
Beteiligte		Themenbezug		Bemerkungen	
Gesamtleitung			Protokollant		
Vorabinfos	Von	An	bis wann	Bearbeitungshinweis	
Hilfsmittel	Tageslichtprojektor Pinwand mit Papier	Folienrolle Stifte	Folienschreiber Notizblätter	Flipchart mit Papier Arbeitsunterlagen	Beamer
Sitzordnung			Verpflegung		
Anrufe während der Besprechung					

Geben Sie Ihren Besprechungsteilnehmern die Möglichkeit, bis 5 Tage vor der Besprechung eigene Vorschläge einzubringen. Als effektiv haben sich außerdem Vorabinfos erwiesen, d.h. dass Sie, als Besprechungsleiter, die grundlegenden Informationen zum Thema der Besprechung schon im Vorfeld aufbereiten und sie den Teilnehmern bis 3 Tage vor der Besprechung zukommen lassen. Außerdem geben Sie eine klare Information, wie sich jede Person auf die einzelnen Punkte vorbereiten soll. Dies stellt sicher, dass alle Teilnehmer bereits zu Beginn der Besprechung das nötige Wissen haben, um sich aktiv an der Diskussion beteiligen zu können.

Bitte achten Sie darauf, dass alle notwendigen Materialien im Raum zur Verfügung stehen und der Raum außerdem einladend gestaltet ist!

Deshalb sollten Sie vor der Besprechung noch einmal überprüfen, ob alle benötigten Materialien bzw. Gerätschaften zur Verfügung stehen und vor allem ob sie funktionstüchtig sind.

Sorgen Sie für eine gewisse Grundausstattung wie z.B.

- Pinwände,
- Flipchartständer,
- Overhead-Projektor sowie
- Beamer.

Als Materialien sollten wenigstens

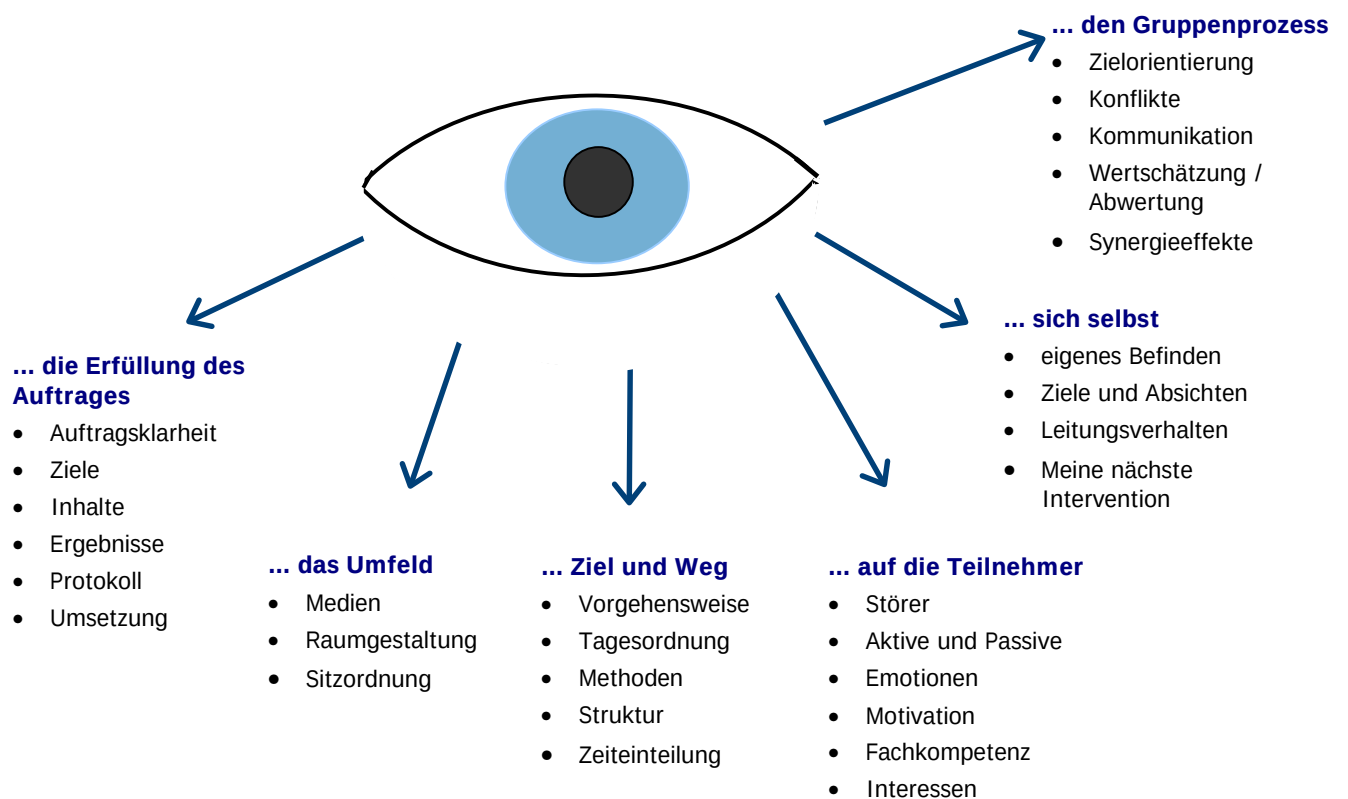
- Pinwandpapier
- Flipchartpapier,
- Filzstifte,
- Pinwandnadeln und
- Folien und Folienstifte vorhanden sein (vgl. Checkliste).

3. Rolle und Aufgaben der Besprechungsleitung

3.1. Sechsfache Aufmerksamkeit des Besprechungsleiters

Besprechungen sind komplexe Veranstaltungen und die Leitungsperson konzentriert sich abwechselnd auf verschiedene Ebenen.

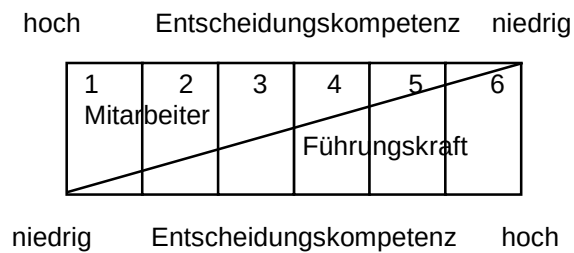
Diese sind ...



3.2. Einbindungsgrade der Teilnehmer

Wie stark wollen Sie die Mitarbeiter einbinden? Was ist von der Sache her sinnvoll? Wie können Sie dem Team mehr Kompetenz übertragen? Entwickeln Sie Ihr Besprechungsteam zu mehr Verantwortung und Eigenständigkeit.

Die Mitentscheidungsgrade sind in die folgenden 6 Schritte eingeteilt:



Führungskraft

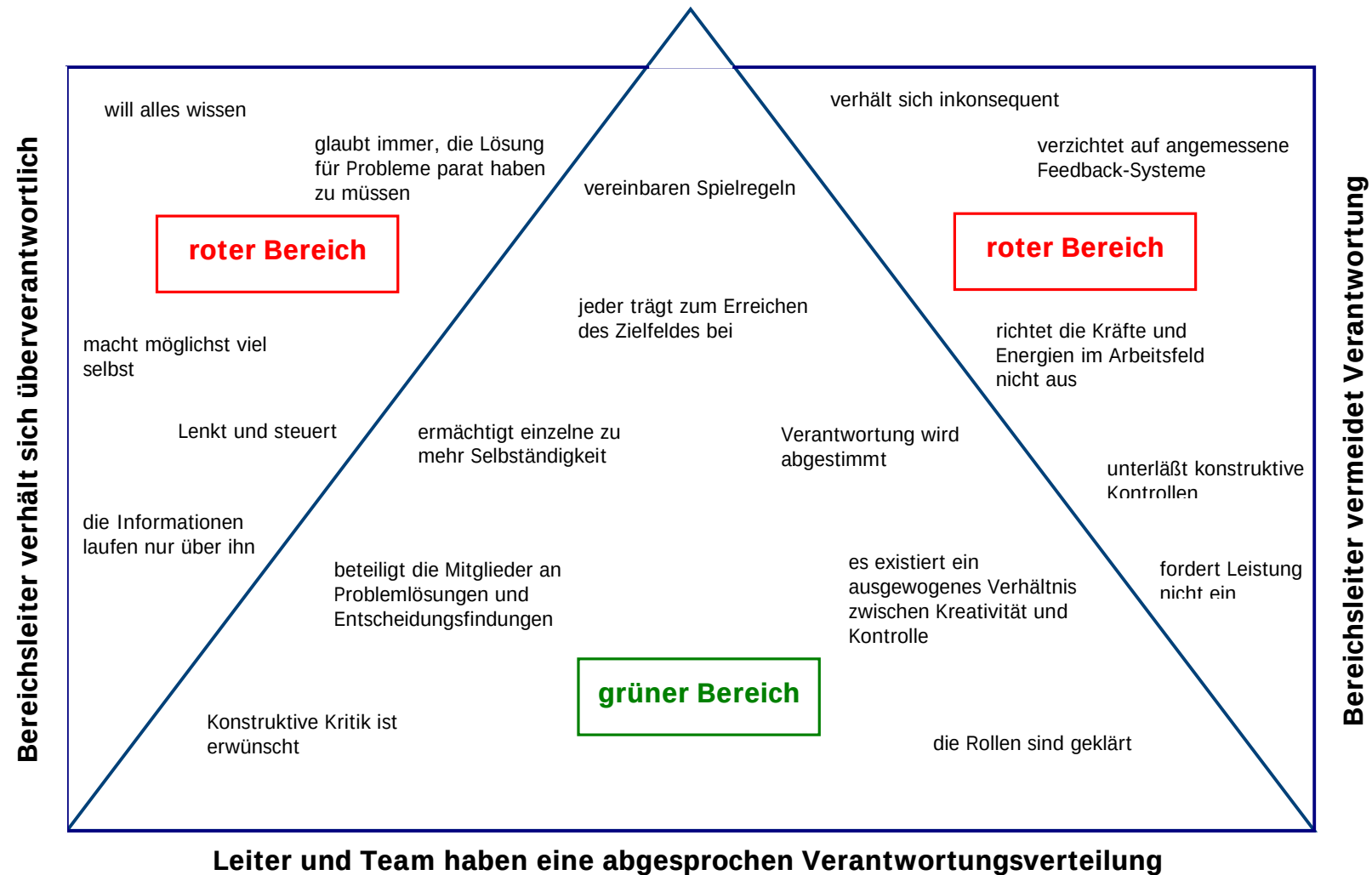
Team

Ich habe entschieden:

**und Sie sind eingeladen,
mit mir zu besprechen:**

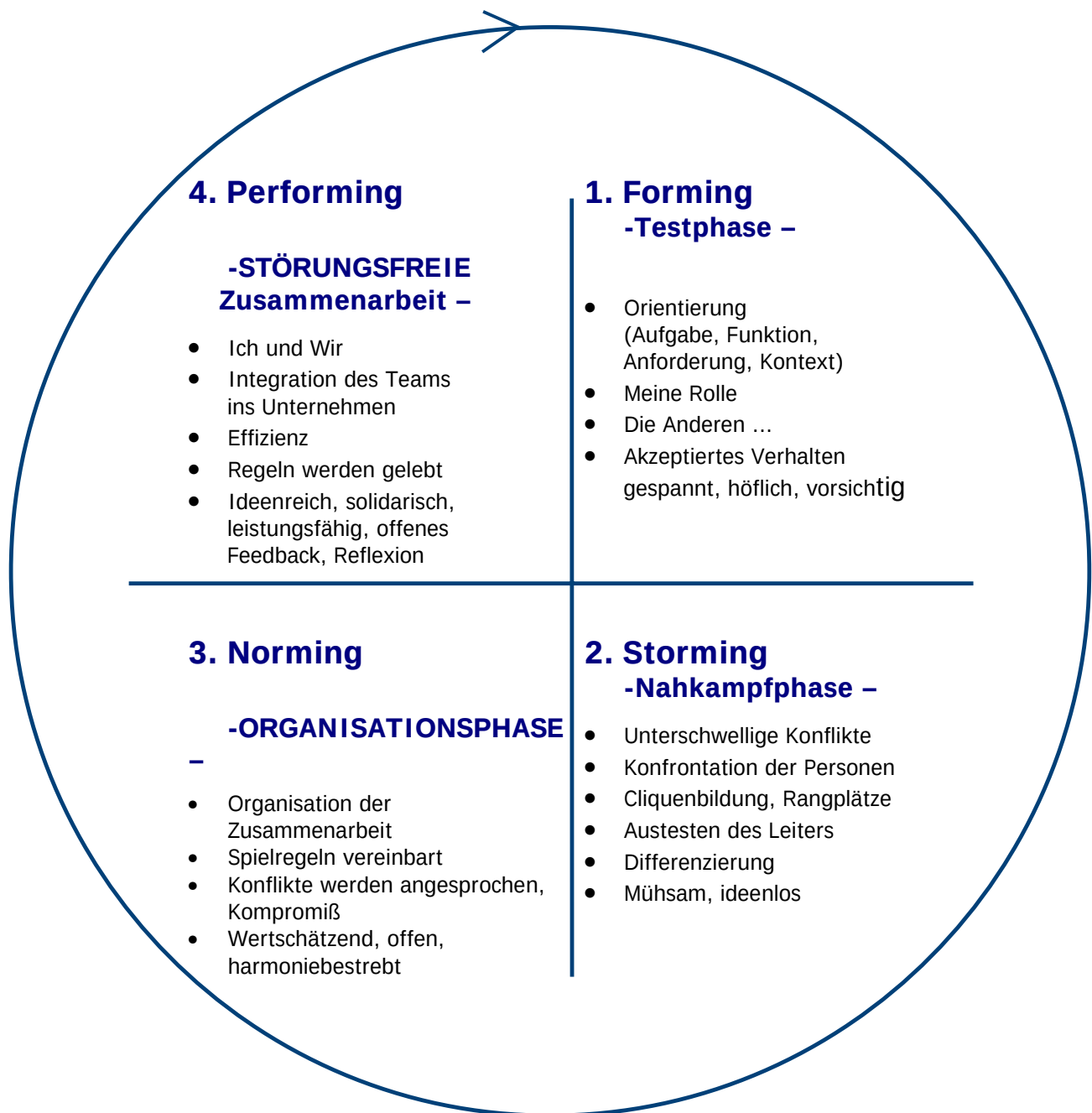
- | | | | |
|-----|--|---|---|
| 1.) | gar nichts | ↔ | ob etwas gemacht werden soll |
| 2.) | daß etwas gemacht werden soll | ↔ | was gemacht werden soll |
| 3.) | was gemacht werden soll | ↔ | wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll |
| 4.) | wann, wie, wo und von wem es gemacht werden soll | ↔ | die Beweggründe für meine Entscheidung |
| 5.) | alles | ↔ | nichts, sondern nur um zu hören, welche Konsequenzen für Sie damit verbunden sind |
| 6.) | alles | ↔ | gar nichts |

Verantwortungsdynamik zwischen Leiter und Team

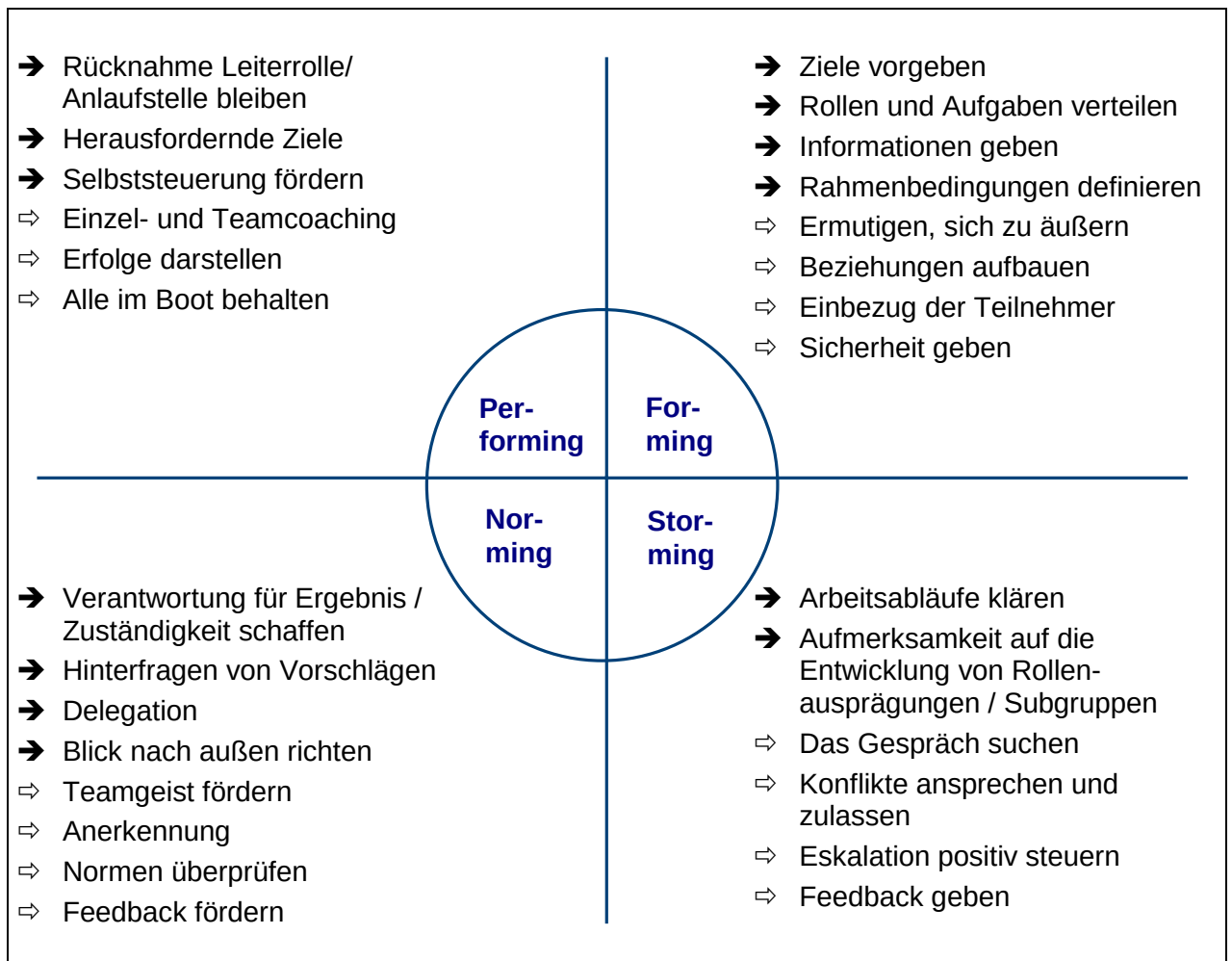


3.3. *Leitungsstil und Teamreife*

Ihr Leitungsstil sollte sich situativ am Reifegrad Ihres Besprechungsteams orientieren. In welcher Phase befindet sich Ihr Team?



Folgende Verhaltensweisen der Besprechungsleitung sind hilfreich um das Team zu entwickeln!



4. Tagesordnung und Besprechungsstruktur

4.1. Auftragsklärung

Achten Sie auf klare Aufträge. Auch wenn in einem Gespräch noch Fragen offen bleiben, so wird doch klar, was noch zu klären.

Warum? Wozu?

Welches Ziel soll erreicht werden?

Welche Leistung wird erwartet?

Warum soll der Ist-Zustand geändert werden?

Welche heimlichen Ziele und Absichten könnte es geben?

Wieso bekomme(n) ich / wir den Auftrag?

Für wen?

Von wem kommt der Auftrag?

Für wen arbeiten wir?

Wer hat Vorteile / Nachteile von unserem Auftrag?

Wer muß mit eingebunden werden?

Wer leitet das Projekt und wer ist Teilnehmer?

Mit welchen Widerständen ist zu rechnen?

Wer fördert das Projekt?

Wer bezahlt das Projekt?

Ressourcen

Wieviel Zeit ist notwendig?

Wieviel Zeit wird zur Verfügung gestellt?

Wieviel Budget gibt es?

Wer hat welche Entscheidungskompetenz?

Mit wieviel Personal kann gearbeitet werden?

Erfolgskriterien

Welche Vorgaben haben wir zu berücksichtigen?

Wie soll das Ergebnis aussehen?

Wie definiert der Auftraggeber die Ergebnisqualität?

Wie sind die einzelnen Vorgehensschritte?

Welche Risiken kann es geben und wie gehen wir damit um?

4.2. Tagesordnung

Ihre Aufgabe als Besprechungsleiter sollte es sein, für Klarheit und Struktur innerhalb einer Besprechung zu sorgen und die Gruppe zu einem Ergebnis zu führen. Eine gut strukturierte Tagesordnung ist hierzu unbedingt nötig.

Folgende Mustertagesordnung kann Ihnen als Richtlinie bei der Erstellung einer eigenen Tagesordnung dienen.

Mustertagesordnung

Thema	Ziel	Vorgehen	Zeit	Verantwortung
0 Protokollnachlese	Informationsgleichstand	 Plenumgespräch	5 min	Herr Meier
1 Rückblick/Vorschau	Informationsgleichstand	 Blitzlicht 2 min pro Teiln.	ca. 15 min	Herr Meier
2 Verbesserung der Telefonbereitschaft	Maßnahmen, 97% Erreichbarkeit	 Testergebnisse präsentieren  Ursachenanalyse  Lösungen entwickeln  Maßnahmen vereinbaren	45 min	Herr Müller, Frau Schmidt
3 Anwesenheit Früh- / Spätdienst	Entscheidungen treffen	 Matrix	30 min	Frau Huber
4 Infos aus Referatsleiterrunde	Informationsübergabe, Informationsgleichstand	 Präsentation im Plenum	10 min	Herr Meier
5 Sonstiges	Aktuelle Themen klären, Informationen einholen	 Plenumgespräch	15 min	Herr Meier

4.3. Arten von Besprechungen

Meist handelt es sich bei Besprechungen um Mischformen unterschiedlicher Arten. Unterscheiden lassen sich Informations-, Entscheidungs- und Problemlösungsbesprechungen.

Informationsbesprechungen

Darbietung von Informationen

Beachten Sie bei der Vorbereitung...

- das Vorwissen und die Motivation der Teilnehmer.
- Ihren eigenen Wissensstand zum Thema.
- die Ziele, die Sie mit der Informationsweitergabe erreichen wollen.
- welche Einwände zu Ihren Informationen kommen können.
- wie mit Ihren Informationen weitergearbeitet werden soll.
- wie Sie Ihre Informationen für die Besprechung visualisieren können.

Beachten Sie bei der Durchführung...

- dass Sie kurze, einfache und verständliche Sätze verwenden.
- Ihre Informationen zu gliedern und zu strukturieren. Zeigen Sie einen „roten Faden“ auf, wenn die Informationen umfangreicher sind.
- dass Sie beim Thema bleiben und Ihr Informationsziel erreichen.
- Ihre Informationen durch Hilfsmittel, wie Arbeitspapiere, Flipchart, Beamer oder Tageslichtprojektor zu visualisieren, um das Verständnis und die Informationsaufnahme der Besprechungsteilnehmer zu unterstützen.
- Feedback einzuholen, ob Sie verstanden wurden.
- klare Anweisungen zu geben, wie mit den Informationen weitergearbeitet werden soll.

Einholen von Informationen

Beachten Sie bei der Vorbereitung...

- welche Informationen Sie brauchen und welches Ziel damit erreicht werden soll?
- wie Sie Ihre Fragen formulieren, damit Sie verständlich sind und auf die Teilnehmer anregend und motivierend wirken.
- welchen Wissensstand die Teilnehmer zur Fragestellung haben.
- mit welchen Widerständen Sie rechnen müssen, wenn Sie die benötigten Informationen einholen. Wie können Sie diesen Widerständen begegnen?
- welche Methode Sie wählen, um die Teilnehmer zu aktivieren, z.B. Zurufabfrage, Blitzlicht, Brainstorming, Einzel-, Kleingruppen-, Plenumarbeit.

Beachten Sie bei der Durchführung...

- die Teilnehmer zur Fragestellung hinzuführen und das Ziel der Fragestellung zu erklären.
- die Fragen UND die Ergebnisse zu visualisieren.
- dass Sie klar und verständlich die Methode erläutern, mit der die Informationen gesammelt werden.
- die Bereitschaft sich zu äußern mit Wertschätzung und Anerkennung zu unterstützen.
- Informationen zu strukturieren, um effektiv damit weiterarbeiten zu können (Prioritäten setzen).

Entscheidungsbesprechungen

Beachten Sie bei der Vorbereitung...

- zu klären, ob das Thema für eine Teamentscheidung geeignet ist.
- dass Sie die Entscheidungskriterien klären.
- dass Sie den Entscheidungsrahmen festlegen, der in der Besprechung Gültigkeit hat. z.B.: Es ist entschieden worden, dass das Projekt XY von uns durchgeführt werden soll. Ich möchte heute mit Ihnen zusammen entscheiden, WER, WAS, WIE, MIT WEM, BIS WANN erarbeitet, um den Erfolg des Projektes sicherzustellen.
- die Fähigkeit des Teams einzuschätzen, Entscheidungen zu treffen. Sie sollten sich außerdem auf eventuell auftretende Widerstände einstellen und Strategien entwickeln, was Sie dagegen tun können.

Beachten Sie bei der Durchführung...

- Ziel, Inhalt und Vorgehensweise der Entscheidungsbesprechung ausführlich darzustellen.
- die Konsequenzen aufzuzeigen, falls das Team keine oder die falsche Entscheidung trifft, das hilft Ihnen die Bedeutung dieser Besprechung herauszuheben.
- dass Sie die Art der Entscheidungsfindung festlegen, wie Konsensentscheidung oder Mehrheitsbeschluss.
- dass Sie verschiedene Entscheidungsalternativen erarbeiten und deren Vor- und Nachteile diskutieren.
- mit dem Team Entscheidungskriterien zu erarbeiten, die eine Orientierung bieten.
- die Entscheidungen nach diesen Kriterien zu bewerten.
- dass Sie Entscheidungen treffen, mit denen Sie am besten das Ziel erreichen.
- Folgemaßnahmen festzulegen.
- dass die eingesetzte Arbeitszeit mit der Bedeutung der Entscheidung im Verhältnis steht!

Problemlösungsbesprechungen

Diese Besprechungen haben eine besonders hohe Komplexität, da sie außer der Problemlösung auch eine Informations- und Entscheidungsphase beinhalten. Problemlösungsbesprechungen können daher inhaltlich wie methodisch sowohl für die Besprechungsleitung als auch für das Arbeitsteam eine Herausforderung darstellen.

Beachten Sie bei der Vorbereitung...

- dass Sie das Ziel für sich genau klären und die Problemstellung konkret beschreiben.
- sich die einzelnen Vorgehensschritte klarzumachen, wie Sie mit dem Team eine Lösung finden können.
- dass sie sich auf eventuell auftretende Widerstände oder auch Einwände gegen Thema und Vorgehensweise vorbereiten und überlegen, wie Sie damit umgehen können.

Beachten sie bei der Durchführung...

- dass Sie das Ziel der Besprechung klarmachen und die Schritte zur Problemlösung darstellen.
- dass Sie das Problem klar definieren. Hier bietet sich eine Problemanalyse zusammen mit dem Team an. (Wo stehen wir? Was sollte geändert werden?)
- die Ursachen und Hintergründe aufzuzeigen (Woran liegt es? Warum sind Veränderungen notwendig?), gegebenenfalls auf Einflussfaktoren einzugehen.
- die Lösungsvorschläge zu sammeln, zu bewerten und zu systematisieren. (Welche Wege gibt es?)
- zusammen mit dem Team Entscheidungen zu treffen. (Welcher Weg führt am besten zum Ziel?) oder bei Zeitnot eine Eigenanalyse zu präsentieren.
- einen Umsetzungsplan zu erstellen bzw. Aktionen zur Problemlösung festzulegen. (WER macht WAS, WIE zusammen mit WEM und WIE wird das kontrolliert?) Erstellen Sie einen Maßnahmenkatalog!

4.4. Diskussionsphasen

Damit Sie Rahmen, Problementwicklung, Entscheidungsfindung und Ergebnissicherung während der Besprechung effizient managen können, sollten Sie folgende Diskussionsphasen annähernd durchlaufen.

Vorbereitung und Start

Rahmenbedingungen und Atmosphäre optimieren

Eignen sich die Themen zum Diskutieren? Gibt die Sitzordnung überhaupt die Möglichkeit zur Kommunikation zwischen den Besprechungsteilnehmern? Vermitteln Sie von Beginn an eine „Wir schaffen es!“-Atmosphäre!

Thema, Ziel und Zeit

Ist das Thema positiv formuliert und für alle verständlich? Stellen Sie Zielklarheit, Zeitrahmen, Vorgehensweise vor und vor allem achten Sie darauf, dass die Anforderungen an die Besprechung und der Zeitaufwand im Verhältnis stehen!

Positive Spielregeln nach Bedarf erwähnen, gegebenenfalls mit der Gruppe neue Regeln vereinbaren

Legen Sie Rahmenrichtlinien z.B. für die Redezeit der einzelnen Teilnehmer fest! Formulieren Sie Diskussionsregeln bzw. definieren Sie den Umgang mit neuen Ideen!

Diskussionsregeln einhalten

Steuern Sie die Teilnehmer freundlich aber bestimmt! Halten Sie dazu Blickkontakt, sprechen Sie einzelne mit Namen an und erinnern Sie an die Regeln!

Kernzeit der Diskussion

Problemanalyse

Betreiben Sie gemeinsame Ursachenforschung, arbeiten Sie Kernprobleme heraus und vor allem priorisieren Sie Problempunkte. Zusätzlich sollten Sie kontinuierlich die Ideen, Zusatzinformationen, Einwände und Ergebnisse auf Flipchart, Pinwand, Folien o.ä. visualisieren.

Lösungen entwickeln

Sammeln Sie Lösungsansätze zusammen mit der Gruppe! Diese Lösungsansätze sollten Sie ebenfalls visualisieren und anschließend eine engere Auswahl treffen.

Entscheidungen treffen

Legen Sie zusammen mit der Gruppe Entscheidungskriterien fest! Nutzen Sie zur Auswertung evt. eine Matrix (Vgl. Kreativitätstechniken)! Versuchen Sie möglichst eine Konsensentscheidung herbeizuführen! Fragen Sie zweifelnde Teilnehmer, wie sie sich der Gruppenentscheidung anschließen können.

Endphase

Ergebnissicherung

Fassen Sie das Diskussionsergebnis zusammen und nehmen Sie offene Themen in den Themenspeicher auf. Versuchen Sie auch hier einen Konsens zu erwirken!
WAS soll WIE, WER und bis WANN erledigen? Wie soll die Kontrolle der Folgeaktivitäten aussehen? Hier wieder Visualisierung beachten!

Schlusspunkt setzen

Geben Sie der Besprechung einen positiven Abschluss z.B. durch Würdigung des Ergebnis' und Dankesworte für das konstruktive Zusammenwirken!

5. Methodenkompetenz

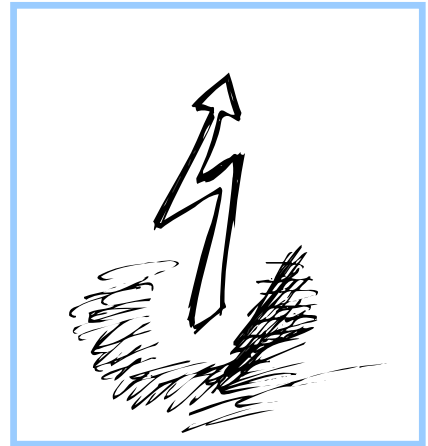
5.1. *Informationstransfer*

Informations-Blitzlicht

Mit dieser Methode erreichen Sie in kurzer Zeit einen Informationsaustausch über die wichtigsten Tätigkeiten aller Teilnehmer.

Sie haben folgende Einsatzmöglichkeiten:

- zu Beginn einer Besprechung
- bei Gruppen, die längerfristig zusammenarbeiten
- um durch komprimierte Informationen einen Überblick zu bekommen



Der **Ablauf** sollte sich folgendermaßen gestalten:

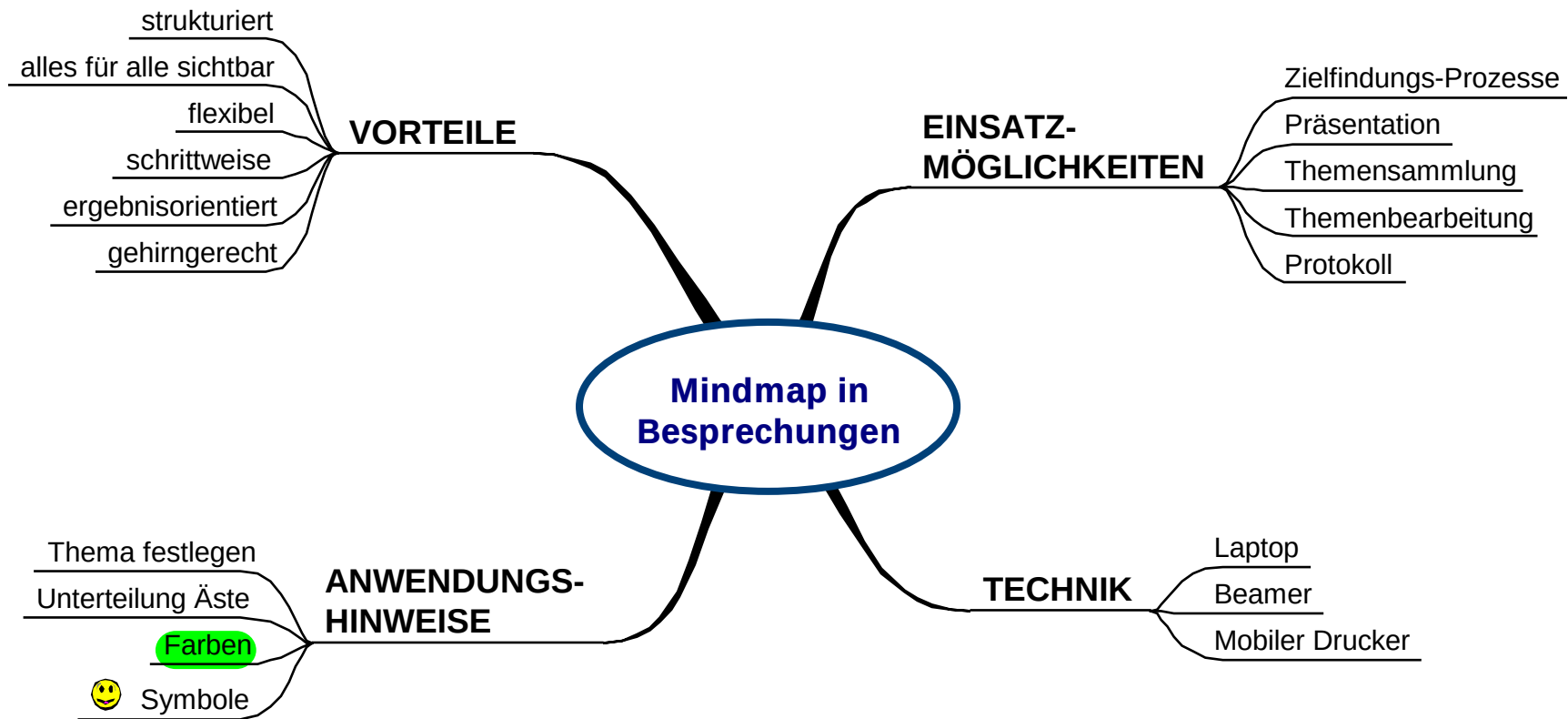
- Jede/r Teilnehmer bereitet sich vor. Was ist für die Gruppe wichtig?
- Jede Person berichtet in 2 Minuten über Rück- und Vorschau:
Was waren meine Tätigkeiten in der letzten Woche, die für die Besprechungsgruppe wichtig sind?
Welche Informationen zu der nächsten Woche sind für die anderen interessant?



Das ist **wichtig:**

- Achten Sie darauf, dass während des Blitzlichtes keine Diskussionen stattfinden.
- Es geht um sachliche Informationen und um kein „Schaulaufen“ vor der Gruppe.
- Drängen Sie auf die Einhaltung des Zeitlimits.
- Wichtige Themen für alle Teilnehmer können Sie noch zusätzlich in die Sitzung integrieren.
- Diskussionsthemen für einen Teil der Gruppe sollen nach der Besprechung geklärt werden.

Mindmap



5.2. *Ideensammlung*

Brainstorming

Diese Methode fördert das kreative Denken und nutzt Synergien innerhalb des Wissens- und Erfahrungsschatzes der Teilnehmer. Das Team wird angeregt, Ideenketten zu bilden, die inhaltlich aufeinander aufbauen.



Ein klassisches Brainstorming sollte folgendermaßen **ablaufen**:

1. Die Leitungsperson definiert vor dem Team das Problem in einer offenen Fragestellung. Z.B.: Welche Möglichkeiten gibt es, unseren Kundenservice zu verbessern?
2. Anschließend kann das Team zum besseren Verständnis Sachfragen zum Problem stellen. Es sollten jedoch noch keine Lösungsvorschläge gesammelt werden.



Die Leitungsperson stellt folgende **Regeln** vor:

- **Der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt.**
- **Vernunft und Logik spielen eine untergeordnete Rolle.**
- **Quantität geht vor Qualität.**
- **Kritik ist streng verboten (verbal und nonverbal).**
- **Es gibt keine Urheberrechte.**
- **Minimum an Zeit – Maximum an Ideen.**

Das Brainstorming selber sollte 20 Minuten nicht überschreiten. 5 Minuten sollten für die Erläuterung der Problemstellung und den organisatorischen Rahmen des Brainstorming veranschlagt werden.

Die verbleibende Zeit sollte aus einer

- 1. kritiklosen Phase** und
- 2. einer Bewertungsphase** bestehen.

1. Während der kritiklosen Phase des Brainstorming entwickeln die Teilnehmer möglichst viele Ideen. Diese werden von der Leitung auf Flipchart oder Pinwand mitnotiert. Wichtig ist es, dass alle die Ideen der anderen hören und sehen können und dadurch selbst zu neuen Vorschlägen stimuliert werden.

Es darf zu keiner nonverbalen oder sprachlichen Kritik kommen, da dies hemmend auf den „Gedankensturm“ wirkt.

2. In der Bewertungsphase werden die Ideen nach Bewertungskriterien wie Realisierbarkeit, Stimmigkeit, Kosten etc. eingeschätzt. Jetzt soll kritisiert, analysiert und klassifiziert werden. Mit den besten Ideen wird anschließend weitergearbeitet.



Als Materialien können z.B.

- ein Flipchart, eine Tafel oder
 - eine Pinwand mit Moderationskarten und
 - Stifte für jeden Teilnehmer
- verwendet werden.

Zurufmethode

Bei der Zurufmethode visualisieren Sie die Ideen der Besprechungsteilnehmer, die Ihnen zugerufen werden.

Sie haben folgende **Einsatzmöglichkeiten**:

- Ideensammlung zu einer konkreten Fragestellung
- Aktivierung der Gruppe zur Mitarbeit
- zeigt, ob Wissen und Erfahrung zum Thema vorhanden sind
- auch für größere Gruppen über 20 Personen geeignet



Der **Ablauf** sollte sich folgendermaßen gestalten:

- Visualisieren Sie W-Fragen zur Themenstellung auf Flipchart/Pinwand.
„Wie können wir unsere Besprechungen verbessern?“
- Sammeln Sie zuerst Ideen und bewerten und bearbeiten Sie erst danach.
- Notieren Sie jeden Beitrag. Zeigen Sie Wertschätzung.
- Lassen Sie die Teilnehmer formulieren und schreiben Sie zügig mit.
- Stellen Sie der Gruppe aktivierende Fragen zum Weiterdenken z.B.
Was fällt Ihnen noch dazu ein?
- Führen Sie die Gruppe gedanklich zu Unterthemen hin.
- Halten Sie Schweigen aus und warten Sie geduldig auf Ideen.
- Akzeptieren Sie das Ende und fassen Sie dann zusammen.
- Visualisieren Sie eigene Ideen ergänzend.

Kartenabfrage

Damit aktivieren Sie alle Teilnehmer zu einer strukturierten Meinungsäußerung, Ideensammlung und Problemanalyse.

Sie haben folgende **Einsatzmöglichkeiten**:

- Gruppen zwischen 5 und 20 Personen
- zeigt, wie viel Wissen und Erfahrungen zum Thema bei den Teilnehmer vorhanden sind



Der **Ablauf** sollte sich folgendermaßen gestalten:

- Ermöglichen Sie allen Teilnehmer die gleichen Startbedingungen.
- Sorgen Sie dafür, dass alle nötigen Materialien zur Verfügung stehen (Pinwand, Karten, Nadeln, Stifte).
- Visualisieren Sie eine W-Frage als Themenstellung zur Kartenabfrage z.B. „Wie können wir unseren Service verbessern?“
- Bei Gruppen bis 10 Personen können Sie jeder Person so viele Ideen aufschreiben lassen, wie sie will; bei größeren Gruppen sollten Sie die Anzahl der Karten jedoch begrenzen.
- Lassen Sie immer eine Idee mit Filzstift quer auf 1 Karte schreiben; ein Stichwort oder Kurzsatz ist ausreichend.
- Bei der **Offenen Kartenabfrage** gehen die Teilnehmer zur Pinwand, stellen die Karten kurz vor und hängen sie anschließend inhaltlich zusammen (große Offenheit).
- Bei der **Verdeckten Kartenabfrage** sammeln Sie als Besprechungsleiter alle Karten ein, mischen diese und klastern diese mit der Gruppe nach Schwerpunkten (Schutz bei unangenehmen Themen oder geringer Offenheit in der Gruppe).
- Lassen Sie die Themenblöcke zur Weiterarbeit durch eine Punkteabfrage von den Teilnehmern priorisieren.

P = Anzahl der Punkte pro Teilnehmer, n = Anzahl der Themenblöcke

$$P = \left(\frac{n}{2} - 1 \right)$$

5.3. Entscheidung

Pro – Contra – Diskussion

Bei dieser Diskussionsform wird die Gruppe in zwei gleichgroße Zufallsgruppen aufgeteilt.

Zuerst stellen Sie Thema und Problematik deutlich heraus.
Danach sammelt die eine Gruppe PRO-Argumente z.B. für eine Neuerung
Gleichzeitig sammelt die andere Gruppe CONTRA-Argumente dazu.



Jeweils 2 Personen pro Gruppestellen die Ergebnisse vor.



Es folgt eine kurze Diskussion zwischen den Vertretern der beiden
Argumentationsrichtungen, schließlich diskutieren alle Besprechungsteilnehmer
gemeinsam.
Zum Abschluss fasst der Moderator noch einmal die Ergebnisse zusammen.

Pro – Pro – Diskussion

Der Ablauf der PRO – PRO – Diskussion ist dem der PRO – CONTRA – Diskussion
sehr ähnlich. Allerdings werden bei dieser Variante die jeweiligen PRO-Argumente
zu zwei verschiedenen Lösungsalternativen gegenübergestellt und danach
diskutiert. Der Vorteil ist, dass sich keiner der Teilnehmer benachteiligt fühlt.

Entscheidungsmatrix

Mit der folgenden Matrix können sie sehr analytisch die Entscheidungsalternativen beurteilen. Überlegen sie sich passende Auswahlkriterien:

Alternativen Auswahl- kriterien	Entscheidung A	Entscheidung B	Entscheidung C
Kosten			
Personaleinsatz			
Umsetzungsdauer			
...			

5.4. Problemlösung

Szenariotechnik

Mit den folgenden Fragen führen Sie die Besprechungsteilnehmer strukturiert von der Problemanalyse zu Lösungsvorschlägen. Wählen Sie Fragen aus, die zum Arbeitsthema passen oder entwickeln Sie eigene Formulierungen.

Sie haben folgende **Einsatzmöglichkeiten**:

- Kleingruppenarbeit und Plenumsrunde
- Sie können mit Hilfe der Szenariotechnik eine Problemanalyse durchführen und auf deren Basis verschiedene Lösungsmöglichkeiten erarbeiten.
- Sie können für die weitere Besprechung den Ideenreichtum der Gruppe nutzen und visualisieren.
- Lösungen können diskutiert und Maßnahmen vereinbart werden.



Im folgenden werden mögliche **Fragestellungen** beispielhaft aufgeführt:

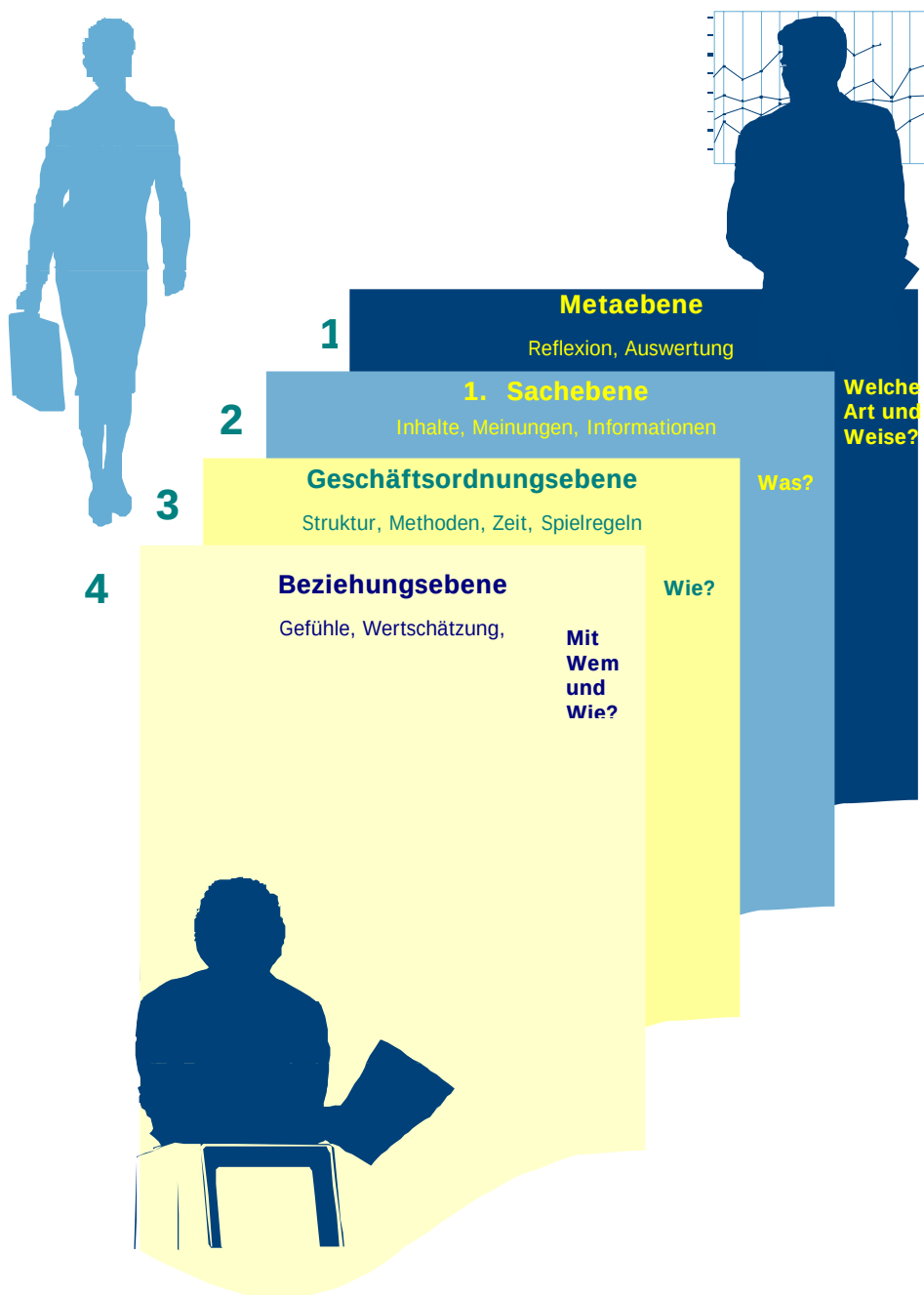
- A Wie zeigt sich das Problem?
- B Welche Ursachen bzw. Hintergründe gibt es?
- C Welche Lösungen schlagen wir vor?
- D Mit welchen Maßnahmen setzen wir unsere Lösung um?

- A Welche Ziel wollen wir erreichen?
- B Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung?
- C Welche Hindernisse kann es geben?
- D Was wollen wir konkret tun?

- A Welche Vor- und Nachteile hat die Ist-Situation?
- B Welche Veränderungsziele sollen erreicht werden?
- C Wer hat ein Interesse/kein Interesse an einer Veränderung?
- D Was sind unsere konkreten Maßnahmen?

6. Gesprächsführung

Es gibt während einer Besprechung 4 Ebenen, die Sie als Besprechungsleiter beachten und vor allem mitgestalten sollten. Die folgende Abbildung zeigt diese komplexen Gesprächsebenen und beschreibt deren Inhalt.



6.1. Gestaltung der Beziehungsebene

Folgende Interventionen helfen Ihnen die Emotionen der Teilnehmer positiv zu beeinflussen:

- Zeigen Sie, dass Sie gut vorbereitet sind. Damit drücken Sie Wertschätzung aus.
- Fördern Sie eine wertschätzende Gesprächskultur, weil diese die Voraussetzung für Synergieeffekte darstellt. (1+1=3)
- Vereinbaren Sie ein Handyverbot während der Besprechung. Auch andere Störungen von außen sollten Sie möglichst ausschließen.
- Lockern Sie die Besprechung mit Witz und Humor auf.
- Sprechen Sie die Teilnehmer mit Namen an.
- Verbreiten Sie bei schwierigen Themen eine „Wir schaffen es“-Atmosphäre.
- Zeigen Sie Anerkennung für die geleistete Arbeit und würdigen Sie wichtige Beiträge entsprechend.
- Halten Sie Blickkontakt mit der ganzen Gruppe und mit Einzelpersonen.
- Führen Sie Besprechungsthemen motivierend ein.
- Vermeiden Sie Reizworte und formulieren Sie keine Killerphrasen.
- Gehen Sie auf Killerphrasen ein, hinterfragen Sie diese und machen Sie deren Auswirkungen deutlich.
- Stellen Sie den Nutzen für die Teilnehmer heraus, wenn schwierige Themen gelöst oder Entscheidungen getroffen werden.
- Machen Sie deutlich, welche Auswirkungen und Konsequenzen es hat, wenn sich die Gruppe nicht einigt bzw. keine Lösung findet.
- Sprechen Sie unterschiedliche Interessen und Ziele in der Gruppe offen an. Zeigen Sie Verständnis dafür und appellieren Sie an die gemeinsamen Teaminteressen.
- Jeder Beitrag ist wichtig! Zeigen Sie dies durch Ihr Zuhören und durch die Visualisierung.
- Aktivieren Sie ruhig Teilnehmer ohne sie bloß zu stellen. Stoppen Sie Vielredner und erwähnen Sie die Spielregeln.
- Intervenieren Sie sofort, wenn Teilnehmer persönlich angegriffen oder abgewertet werden.
- Zeigen Sie auch eigene Gefühle und lassen Sie sich in Ihrer Leitungsrolle nicht abwerten.
- Unterbinden Sie persönliche Angriffe. Klären Sie diese außerhalb der Besprechung mit den Kontrahenten.



Es ist vorteilhaft, wenn Sie als Leiter einige Minuten vor den anderen im Raum sind, um evtl. noch Details zu verändern und anschließend die anderen Personen zu begrüßen. Diese Zeit können Sie auch gut für informelle Gespräche und als warming up nutzen. Seien Sie in jedem Fall pünktlich. Stellen Sie Verbindlichkeit her, d.h., dass der Besprechungstermin für jeden Teilnehmer obligatorisch feststehen sollte.

6.2. Informationserweiternde und -verdichtende Interventionen auf der Sachebene

Informationsverdichtende Interventionen

Thema und Ziel verdeutlichen/zurückführen

Ich will wieder auf unser Thema zurückkommen und folgenden Aspekt nochmals mit Ihnen diskutieren

Konkretisierende Fragen

Mir ist noch nicht klar, was Sie konkret meinen. Was sollten wir Ihrer Meinung nach jetzt tun?

Gegensätze und Gemeinsamkeiten herausstellen

In Punkt 1 sind wir uns einig. Strittig ist noch der Aspekt XY. Darauf sollten wir uns jetzt konzentrieren.

Redebeiträge zusammenfassen

Folgende Lösungsvorschläge haben wir jetzt diskutiert 1./2./3.

Priorisierung der Beiträge

Was sind die 3 oder 5 wichtigsten Aspekte für die Weiterarbeit?

Zusammenfassung für das Protokoll

Sind Sie einverstanden, wenn wir folgenden Beschluss ins Protokoll aufnehmen?

Informationserweiternde Interventionen

Visualisierung der Beiträge

- *Während der gesamten Besprechung kontinuierlich Anfangsfragen, Meinungen, Ergebnisse und Maßnahmen auf Flipchart, Pinwand oder Bord festhalten.*

Offene Fragestellungen (motivieren zum Nachdenken)

- *Was sind Ursachen für Problem XY?*
- *Welche Lösungen gibt es dafür?*
- *Welche Maßnahmen wollen wir unterstützen?*

Erweiternde Fragen stellen

- *Welche Meinungen gibt es noch dazu?*
- *Was fällt Ihnen noch dazu ein?*
- *Wenn Sie an bestimmte Arbeitssituationen denken, welche Ursachen gibt es noch?*
- *Wer hat andere Erfahrungen zu den bisherigen besprochenen Themen?*

Neue Teilaspekte einbringen

- *Folgende Aspekte haben wir in unserer Diskussion noch nicht berücksichtigt...*

Pausen machen!

- *Da wir uns mit unserem Thema im Kreis drehen, schlage ich eine Pause von 15 Minuten vor. Bitte diskutieren Sie in kleinen Gruppen, wie Sie in dem Thema weiterarbeiten wollen.*

6.3. *Geschäftsordnung und Diskussionsleitung*

- Beginnen Sie pünktlich, auch wenn noch nicht alle da sind, und versuchen Sie stets die Zeit einzuhalten!
- Begrüßen Sie die Besprechungsteilnehmer herzlich und angemessen, und bringen Sie Ihre persönliche Note mit ein.
- Beachten Sie die Protokollnachlese zur letzten Besprechung (Kontrolle der Vereinbarungen).
- Stellen Sie Tagesordnung sowie angestrebte Ergebnisse/Ziele (Information, Entscheidungen treffen, Problemlösung, Meinungsbild, Diskussion,...) visualisiert auf dem Flipchart vor. Nehmen Sie aktuelle Themenwünsche der Teilnehmer unter „Sonstiges“ mit auf.
- Legen Sie Rahmenrichtlinien fest, was den Zeitbedarf pro Besprechungsthema angeht, und definieren Sie eine Rangfolge. Bestimmen Sie außerdem Verantwortliche für die einzelnen Tagesordnungspunkte. Führen Sie die Gruppe mit Hilfe eigener und fremder Informationen in das Thema ein.
- Nutzen Sie aktivierende Methoden, wie z.b. das Blitzlicht, Brainstorming, pro und contra etc. Beachten Sie Wortmeldungen damit jeder Teilnehmer zu Wort kommt.
- Erinnern Sie an den vereinbarten Zeitrahmen und legen Sie einen Protokollführer fest.
- Bitten Sie „Schweiger“ direkt um ihre Meinung.
- Stoppen Sie „Vielredner“ höflich und bestimmt .
- Führen bei Abschweifungen in jedem Fall wieder auf das Thema zurück.
- Fördern Sie Meinungsvielfalt und regen Sie eine inhaltliche Auseinandersetzung mit der Thematik an. Beachten Sie eine entsprechende Visualisierung dazu.
- Fassen Sie die gewonnenen Teilergebnisse immer wieder auf dem Flipchart zusammen.
- Formulieren Sie Protokollnotizen bei „heißen“ Themen zusammen mit dem Team.
- Halten Sie Ergebnisse im Umsetzungsplan fest und klären Sie in diesem Zusammenhang die Weiterarbeit.
- Bestimmen Sie an Ort und Stelle die Termine für den Protokollversand und die nächste Besprechung, weil jetzt noch die Gruppe vollständig verfügbar ist.



6.4. *Reflexion und Auswertung*

Gehen Sie öfters auf die Metaebene und reflektieren Sie für sich wie die Besprechung läuft. Die Metaebene sollte Ihr Kompass sein, um zu sehen, wo steht die Gruppe und welche Interventionen sind nötig, um die Besprechung zum Ziel zu führen.

Folgende Fragen sollten Sie sich in diesem Zusammenhang wiederholt stellen:

Auf welcher Kommunikationsebene befinden wir uns?

Wo will ich hin?

Gehören die Redebeiträge noch zum Thema?

Sind wir im Zeitrahmen?

Wie viel Wertschätzung bzw. Abwertung bringen die Teilnehmer einander entgegen?

Welche Teilnehmer sollte ich bremsen bzw. welche Teilnehmer sollte ich unterstützen?

Sind alle Unterthemen zur Tagesordnung bereits diskutiert worden?

Habe ich alle Ergebnisse noch einmal zusammengefasst?

Welche Interventionen sollte ich wie einsetzen?

7. Soziale Kompetenz in der Beziehungsgestaltung zeigen

Menschen entwickeln Gefühle in Besprechungen oder kommen mit bestimmten Emotionen zu einer Besprechung.

7.1. *Umgang mit schwierigen Teilnehmern*

Die beschriebenen Vorgehensweisen sollen Ihnen Anregungen geben und stellen kein „Rezeptbuch“ dar, denn jeder schwierige Besprechungsteilnehmer ist anders. Bedenken Sie auch, dass jede Störung etwas „Gutes“ hat und für die Gruppe oder für Einzelne einen Sinn macht.

1. Der Vielredner

Merkmale:

- spricht viel, sagt wenig
- kommt vom Hundertsten ins Tausendste
- ist kaum abzuschalten, wenn er redet

Interventionen:

- Vereinbaren Sie Gesprächsregeln: Nicht länger als zwei Minuten! Und achten Sie darauf.
- Halten Sie die Gedanken des Vielredners im Themenspeicher fest und unterbrechen Sie dann
- Zeigen Sie ihm Anerkennung und führen Sie dann auf das Thema zurück
- Vermeiden Sie ein passives Verhalten der Gruppe; lassen Sie die Gruppe dazu Stellung nehmen
- Unterbrechen Sie ihn, wenn er „Luft holt“; rügen Sie ihn nur im Notfall

2. Der Aggressive

Merkmale:

- reagiert „unsachlich“ und emotional
- greift Personen direkt an
- wird ironisch oder sarkastisch und beleidigt andere

Interventionen:

- Bleiben Sie ruhig und weisen Sie ihn nur im Notfall zurecht.
- Greifen Sie seine Anliegen sachlich auf und bitten Sie die Gruppe um Stellungnahme.
- Lassen Sie sich auf keinen Kampf ein, wer hat recht.
- Übertragen Sie ihm sinnvolle Aufgaben und binden Sie ihn in eine konkrete Aktion ein.
- Besprechen Sie in der Pause das weitere Vorgehen mit ihm.

3. Der Hierarch

Merkmale:

- übertritt Spielregeln, an die die anderen sich halten
- lässt die anderen arbeiten, ohne sich wesentlich zu beteiligen
- kommentiert im Übermaß und unterbricht „gezwungenermaßen“ andere Teilnehmer oder auch die Leitungsperson
- ist emotionaler Orientierungspunkt für andere Teilnehmer

Interventionen:

- Arbeiten Sie teilweise in Kleingruppen, damit alle zu Wort kommen.
- Nutzen Sie Methoden wie Kartenabfrage, Blitzlicht, ..., damit alle einen Beitrag geben können.
- Weisen Sie den „Hierarchen“ klar und respektvoll auf die Gesprächsregeln hin.
- Sprechen Sie den „Hierarchen“ in der Pause an und vereinbaren Sie mit ihm das weitere Vorgehen.

4. Der schüchterne Selbstzweifler

Merkmale:

- hält sich mit seinen Äußerungen stark zurück, obwohl er innerlich sehr beteiligt ist
- spricht meist nur, wenn er direkt dazu aufgefordert wird
- zeigt körpersprachliche Zeichen der Unsicherheit, wie gedrückte Stimme, Erröten beim Sprechen, angespannte Sitzhaltung
- taut erst im kleinen Kreis oder im „Vier-Augen-Gespräch“ auf

Interventionen:

- Ermuntern Sie ihn mit freundlichen Worten und bestätigen Sie ihn wiederholt und beiläufig positiv (etwa durch Zitieren).
- Drängen Sie ihn nicht frontal zu öffentlichen Statements.
- Fragen Sie ihn, ob er etwas sagen möchte, wenn seine fachlich starken Themen berührt werden.
- Binden Sie ihn aktiv in die Gruppenarbeit ein.
- Versuchen Sie in der Pause behutsam, mit ihm Gründe seiner Zurückhaltung aufzuklären.

5. Der schweigsame Distanzierte

Merkmale:

- zeigt einen unbeteiligten Gesichtsausdruck
- beteiligt sich nur wenig an der Gruppenaktivität
- macht verdeckt kritische Zwischenbemerkungen
- möchte Pause machen

Interventionen:

- Sprechen Sie ihn ab und zu beiläufig an.
- Zitieren Sie ihn freundlich – sachlich zum Thema.
- Machen Sie ihn zum Sprecher bei Kleingruppenarbeit.
- Machen Sie ihm sein Verhalten in der Pause deutlich durch Feedback und klären Sie die Hintergründe in einem „Vier-Augen-Gespräch“.
- Bei massiven Störungen klären Sie sein Verhalten in der Gruppe und befragen die anderen Teilnehmer, wie es ihnen damit geht.

7.2. Krisenmanagement und Konfliktklärung

Kritik ist nützlich.

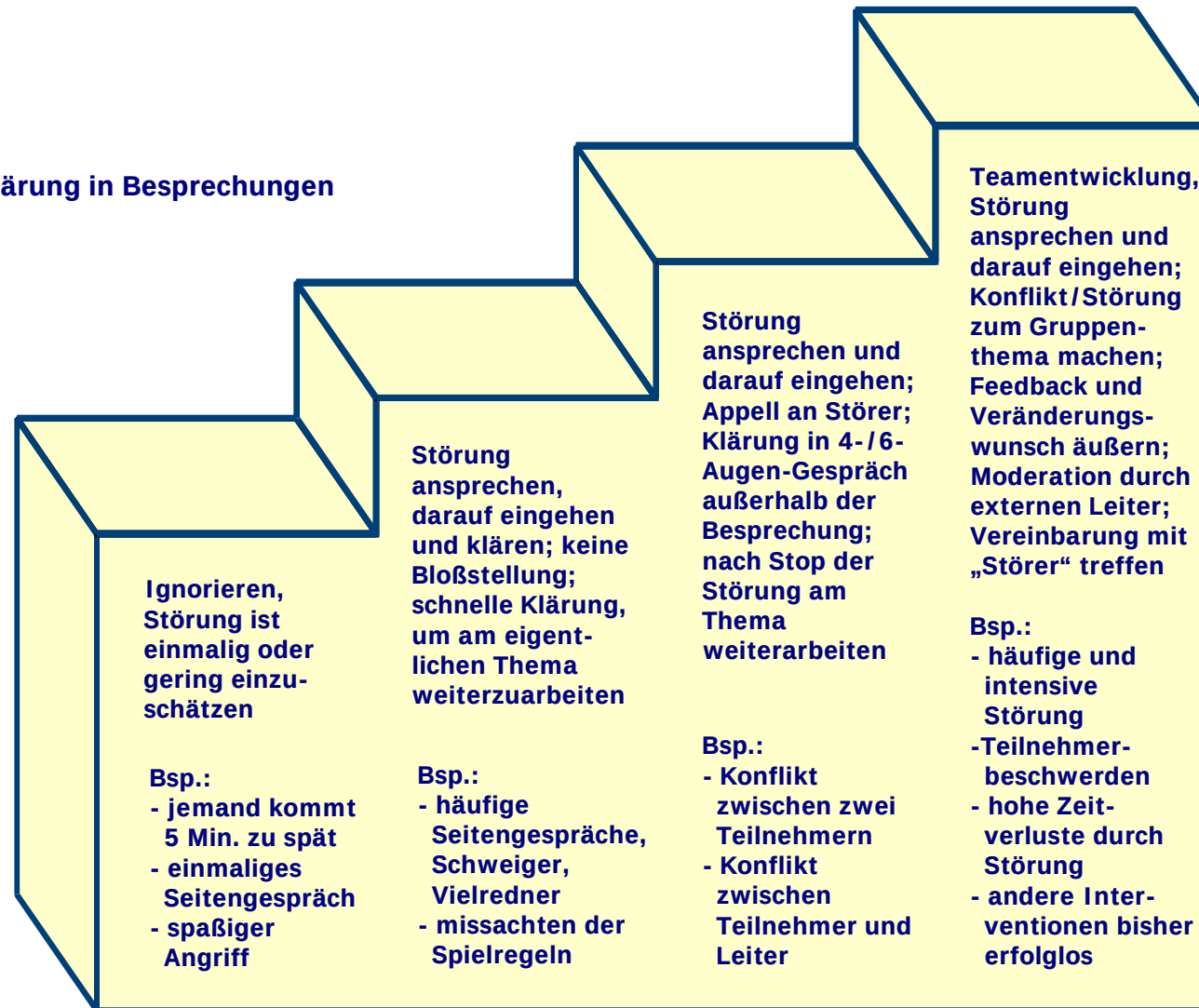
Sie hilft dem Besprechungsleiter Fehler in seiner Besprechungsplanung oder –leitung zu identifizieren. Kritik innerhalb der Besprechungsteams sollte sich immer nur gegen eine bestimmte Argumentation richten, nie direkt gegen eine Person. Denn wenn die Kritik verletzend ist, wirkt sich das negativ auf die Motivation der Teilnehmer aus, die Atmosphäre leidet, so dass die Besprechung unter Umständen kein brauchbares Ergebnis bringt.

Auch Störungen der Besprechung, vor allem wenn sie bewusst geschehen, sollten Anlass zu einem Gespräch sein, oder zumindest eine Analyse des Besprechungsleiters, welche Möglichkeiten es gibt solche Störungen zu vermeiden, nach sich ziehen.

Welche Ursachen können Störungen oder gar persönliche Angriffe auf andere Teilnehmer haben? Steht der Mitarbeiter unter Druck? Langweilt er sich? Welche Missverständnisse bestehen zwischen den beiden Kontrahenten? Hat der Teilnehmer vielleicht persönliche Probleme?

Konfliktklärung ist eine Fähigkeit die der Besprechungsleiter ausgeprägt beherrschen sollte. Man kann verschiedene Stufen von Konflikten und analog dazu Klärungsmöglichkeiten unterscheiden.

Stufen zur Konfliktklärung in Besprechungen



Störungen konstruktiv klären



8. Ergebnissicherung und Maßnahmevereinbarung

8.1. *Protokolle zur Ergebnissicherung*

Protokolle sind Hilfsmittel zur Dokumentation.

Damit die Ergebnisse einer Besprechung im nachhinein nicht verloren gehen oder in Vergessenheit geraten sowie einheitlich formuliert sind, sollten Sie ein Protokoll führen lassen. Auf dessen Basis wird später die Umsetzung der Ergebnisse möglich.

Folgende Protokollformen stehen Ihnen zur Verfügung:

1. Wörtliche Protokolle

Hier wird die gesamte Besprechung mitstenographiert und liegt später in Reinschrift vor. Solche Protokolle erreichen allerdings eine enorme Länge – wichtige Punkte müssen noch einmal herausgearbeitet werden.

2. Verlaufsprotokolle

Verlaufsprotokolle geben die wesentlichen Punkte einer Besprechung wieder. Problematisch ist hier die subjektive Auffassung des Protokollführers, was denn eigentlich die wichtigsten Punkte sind.

3. Ergebnis- oder Beschlussprotokolle

Diese Protokolle enthalten lediglich die Ergebnisse und Beschlüsse einer Besprechung.

Überlassen Sie bei wichtigen Beschlüssen oder Entscheidungen die Formulierung nicht allein dem Protokollführer, sondern finden Sie zusammen mit dem Team die treffendste Formulierung. Damit gehen Sie sicher, dass keine wichtigen Informationen verloren gehen.

Aufbau eines Protokolls

Ein Protokoll sollte mindestens 3 Teile haben:

1. alle wichtigen Informationen über Art, Datum, Dauer, Ort, Anlass, Zweck, Ziele, Teilnehmer, Leiter und Protokollführer der Veranstaltung
2. die Tagesordnung, das Thema oder den Verhandlungsgegenstand
3. den Inhalt des Protokolls mit Informationen über den Ablauf und die Ergebnisse der Veranstaltung

Protokollformulare

Standardisierte Protokollformulare bieten sich vor allem für den 1. Teil von Protokollen an, weil sie dem Protokollführer die Arbeit erleichtern. Bei Ergebnisprotokollen kann auch das gesamte Protokoll auf Basis eines Formulars erstellt werden.

Beispielformular:

Protokoll

Anlaß der Besprechung

Datum:

Teilnehmer:

Protokollant:

Verteiler:

TOP-Nr.	Text	Maßnahmen

9. Nacharbeit und Umsetzungscontrolling

9.1. Nacharbeit und Selbsteinschätzung

Methoden zur Selbsteinschätzung

Eine Selbstdiagnose hilft Ihnen als Besprechungsleiter, Ihre eigenen Fähigkeiten und Schwächen zu erkennen. Sie können z.B. mit Hilfe eines Fragebogens oder eines Strahlenkranzes Ihre eigene Leistung bewerten.

Fragebogen

Schätzen Sie sich einmal selbst ein und kreuzen Sie Ihre jeweilige Bewertung an.

„Selbstdiagnose“	trifft voll und ganz zu trifft überhaupt nicht zu				
	5	4	3	2	1
1. Ich bin mit dem Besprechungsverlauf zufrieden.					
2. Ich bin jetzt, im nachhinein, mit meiner Besprechungsvorbereitung zufrieden.					
3. Ich hatte klare Ziele für die Besprechung.					
4. Ich konnte genau das erreichen, was ich auch wirklich erreichen wollte.					
5. Es gelang mir, die Diskussionen beim Thema zu halten.					
6. Ich konnte die anliegenden Problemstellungen klar formulieren und vermitteln.					
7. Es gelang mir, die immer wieder notwendigen Zusammenfassungen zu machen.					

<u>„Selbsteinschätzung“</u>	trifft voll und ganz zu		trifft überhaupt nicht zu		
	5	4	3	2	1
8. Ich hatte genügend Distanz zum Thema.					
9. Störungen und Konflikte konnte ich ausreichend klären.					
10. Ich konnte alle Teilnehmer zur aktiven Mitarbeit bewegen und habe jeden einzelnen effektiv eingebunden.					
11. Ich habe die Besprechung methodisch abwechslungsreich gestaltet.					

12. Überdenken Sie Ihre Einschätzung! Was kann es jeweils für Ursachen gehabt haben, wenn etwas nicht zu Ihrer Zufriedenheit gelaufen ist?

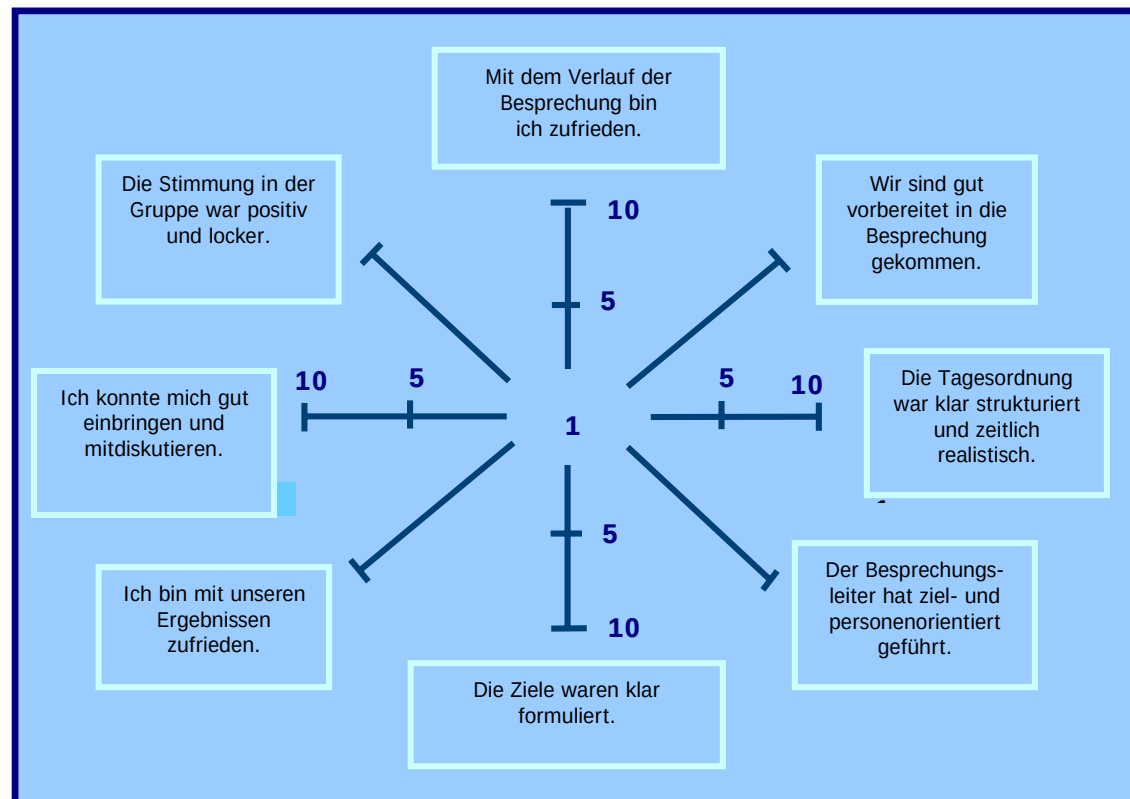
13. Worauf sollten Sie in Zukunft besonders achten? Was wollen Sie ändern? Was wollen Sie verbessern? Notieren Sie hier bitte Ihre Veränderungsideen!

14. Überlegen Sie nun, wie die von Ihnen selbst erwünschten Veränderungen erreicht werden können. Welche Ideen haben Sie dazu? Notieren Sie diese ebenfalls!

„Strahlenkranz“ Gruppeneinschätzung

Legende:

1 = trifft überhaupt nicht zu
5 = trifft einigermaßen zu
10 = trifft voll und ganz zu



9.2. Umsetzungscontrolling

Umsetzungshilfe, Koordination, Kontrolle

Kontrolle ist ein wichtiges Führungsinstrument. Kontrollieren Sie sowohl den Ablauf, als auch das Ergebnis bei Mitarbeiteraktivitäten, die auf Besprechungen folgen. Aber kontrollieren Sie so, dass Ihre Kontrollen als Interesse und Unterstützung empfunden werden. Loben Sie! Kritisieren Sie die Sache; nicht die Person!

Anrufe und kurze Briefe eignen sich natürlich immer als Erinnerungshilfen. Bei größeren Projekten könnten Sie aber auch Folgetreffen organisieren. Wie weit sind unsere Vorhaben bereits gediehen? Was gibt es für Probleme? Haben sich Änderungen ergeben?

Achten Sie darauf, dass die Umsetzung der Vereinbarungen bei den Teilnehmern eine hohe Priorität hat. Damit schaffen Sie die Basis für einen erfolgreichen Veränderungsprozess innerhalb des beruflichen Umfeldes der Teilnehmer, was ja ein wichtiges Ziel von Besprechungen überhaupt sein sollte.

Um das Endziel einer Besprechung nicht aus den Augen zu verlieren, sollten Sie folgende Punkte beachten:

1. Führen Sie stets eine Protokollnachlese durch und überprüfen Sie die Vereinbarungen
2. Fordern Sie von den Teilnehmern Zwischeninformationen an. (Bringschuld)
3. Rufen Sie selbst Teilnehmer an und zeigen Sie Interesse. (Holschuld)
4. Fragen Sie nach Umsetzungserfolgen im Verlauf anderer Mitarbeitergespräche.
5. Vereinbaren Sie feste Informationsgespräche bei wichtigen Vorhaben bereits während der Umsetzung.

10. Ending

10.1. Goldene Regeln

für den Besprechungsleiter

1. Überprüfen Sie immer wieder Ihre Sitzungspraxis!

Besprechungen und Konferenzen sind eines der teuersten Kommunikationsinstrumente, die es überhaupt gibt. Sie dürfen daher nur mit Bedacht eingesetzt werden. Immer wieder, vor allem bei Routinesitzungen, ist kritisch zu fragen, ob sie in ihrer Häufigkeit und Zeitdauer notwendig sind.

2. Machen Sie sich immer wieder das Ziel der Besprechungen deutlich!

Besprechungen werden nicht aus „Jux und Dollerei“ angesetzt. Sie haben einen Anlass und folglich auch ein Ziel. Ist das Ziel immer im Blick? Fragen Sie sich kontinuierlich, welche Ergebnisse erreicht werden sollen.

3. Besprechungen sind Arbeit!

Auch wenn es schön ist, mit netten Kolleginnen und Kollegen zusammenzukommen, so ist das nicht Sinn und Zweck von Besprechungen. Dafür gibt es den Betriebsausflug und das selbstorganisierte Grillfest. In Besprechungen und auf Konferenzen wird jedoch gemeinsam gearbeitet. Und die Berufstätigkeit hat in der Regel bestimmte Ziele – das gilt auch für Besprechungen. Daran müssen Sie sich orientieren.

4. Eine gute Vorbereitung spart Zeit und steigert die Qualität!

Eine sorgfältige Vorbereitung von Leiter und Teilnehmern trägt dazu bei, dass mit der Zeit aller, die an der Zusammenkunft teilnehmen, haushälterisch umgegangen wird (übrigens auch mit Ihrer eigenen!). Das ist eine sehr große Verantwortung. Wenn alle dann noch den Eindruck haben, dass etwas erreicht und geleistet wurde, steigert das die Bereitschaft, sich auch intensiv und konzentriert zu beteiligen. Die Freude an der effektiven gemeinsamen Arbeit fördert die Qualität der Besprechungen. Erfolgreiche Besprechungen motivieren Ihre Mitarbeiter.

5. Sie sind für die anderen da, nicht umgekehrt!

Halten Sie sich folgendes immer vor Augen: Sie sind dafür verantwortlich, dass die Gruppe, deren Besprechung Sie leiten, sachorientiert und in einer guten Atmosphäre arbeiten kann. Insofern haben Sie eine dienende Funktion. Steuern Sie den Arbeitsprozess, halten Sie sich aber bei den Inhalten zurück (wenn dies nicht möglich ist, dann geben Sie – zumindest vorübergehend – die Leitung der Besprechung ab). Langweilen Sie die anderen nicht durch langatmige Monologe. Sie haben genug damit zu tun, die Monologe anderer zu unterbinden.

6. Bleiben Sie engagiert und gelassen zugleich!

Einer muss den Überblick behalten, dazu gehören Ruhe und Distanz. Verstricken Sie sich nicht in Zweikämpfe, ertragen Sie Aggressionen, reagieren Sie nicht beleidigt, wenn Ihre gutgemeinten Vorschläge nicht akzeptiert werden. Fragen Sie sich vielmehr, was hinter den Widerständen stecken kann. Sie sollen natürlich auch nicht abgebrüht sein, Ihr inneres Engagement sollte selbstverständlich sein. Achten Sie auf eine innere Ausgeglichenheit und darauf, dass Ihnen die Besprechungsleitung auch Spaß bereitet.

7. Behalten Sie das Wesentliche im Blick!

Ihr zentrales Anliegen besteht darin, dass die Gruppe nicht den „roten Faden“ verliert. Dazu sollten Sie alle Möglichkeiten nutzen, die etwa Visualisierungstechniken bieten. Fassen Sie immer wieder das Wichtigste zusammen, um so der Gruppe mitzuteilen, wo sie steht bzw. wie weit sie bisher gekommen ist.

11. Literaturhinweise

Moderieren mit System

Uwe Böning

Gabler Verlag, ISBN 3-409-29152-0

Dieses Buch integriert Sach- und Beziehungsebene und ist als Grundlagenwerk für Besprechungen gut geeignet. Es werden viele Vorgehensweisen und Techniken von der Moderationsmethode abgeleitet. Die Steuerung der Gruppendynamik und Arbeitsprozessen ist lebendig beschrieben. Das Buch ist gut strukturiert und durch Graphiken und Bilder gestaltet.

Besprechungs-Moderation

Josef W. Seifert

Gabal Verlag, ISBN 3-923984-93-6

Seifert führt mit 10. Besprechungsgeboten durch das graphisch gut gestaltete Buch. Er verbindet die Moderation mit Besprechungen zur „Besprechungs-Moderation“. Das Buch gibt einen guten Überblick zur Sachebene und Struktur. Emotionale Themen werden nicht behandelt.

Die moderierte Besprechung

Herbert Namokel

Jünger Verlag, ISBN 3-89467-232-3

Methoden der Moderation und Besprechungspraxis werden gut dargestellt. Das Buch ist mehr für Workshops geeignet und gibt einen guten Überblick über Vorbereitung, Durchführung und Abschluß von moderierten Besprechungen.

Sitzungen erfolgreich managen

Herman Blom

Beltz Verlag, ISBN 3-407-36358-3

Das Buch beschreibt die Arbeitsprozesse und die Funktionen und Dimensionen von Sitzungen in der Organisation. Neben Kommunikationstechniken werden die Vorbereitung, der Ablauf und die Evaluierung gut beschrieben. Zahlreiche Beispiele, Fallbeschreibungen, Tests, Übungen, Aktionspläne und Bilder bieten eine kurzweilige Buchgestaltung und aktivieren den Leser.

Das große Workshop-Buch

Ulrich Lipp, Hermann Will

Beltz Verlag, ISBN 3-407-36321-4

Dieses Buch ist mittlerweile ein Klassiker geworden und eine Fundgrube für Arbeitstreffen, Moderationen und Besprechungen. Es gibt einen umfassenden Überblick zur Leitung von Workshops und Tagungen und vertieft die Themen. Damit auch für die „Profis“ noch interessant und anregend.

Business Mind Mapping

Toni Buzan, Vanda Noth

Ueberreuter Wirt., F. ISBN: 3706405776

Die Kreativitätsmethode „Mind Mapping“ von Tony Buzan ist ein äußerst wirksames und praktikables Hilfsmittel, den Spaß und die Kreativität bei der Ideenproduktion zu fördern und die ergebnisorientierte Bearbeitung zu strukturieren. Die Beteiligten sind mit allen Arbeitsschritten jederzeit „im Bild“. Dabei sind den Anwendungsmöglichkeiten kaum Grenzen gesetzt. Projekte planen, Gespräche vorbereiten, Besprechungen leiten; die Methode ist schnell nachvollziehbar und ein effizienter Weg zu Ergebnissen.

Mit „MINDMAN“ gibt es inzwischen eine hervorragende PC-Version der Methode.

12. Impressum

Viel Erfolg bei Ihren Besprechungen wünscht Ihnen:

AS TEAM
Alois Summerer
Angerfeldstr. 1
83134 Prutting

Tel. 0 80 36 – 30 83 33
Fax. 0 80 36 – 30 83 34
e-mail: ino@as-team.net
www.as-team.net