

Texte

Texte

Text M7-A2 - Was mich an Besprechungen häufig stört!

Checkliste häufig genannter Probleme bei Besprechungen:	Trifft für mich zu: ja / nein
Zu kurzfristige / ungenaue Einladung	
Unterlagen zur Vorbereitung nicht vorher zugeschickt bekommen	
Keine Nennung der Gesprächsthemen / Ziele	
Falsche / zu wenig / zu viele Teilnehmer	
Unpünktlicher Beginn	
Ungünstiger Raum / Tisch	
Abweichungen vom Thema werden toleriert	
Keine / schlechte Unterlagen	
Keine Visualisierungen	
Teilnehmer hören einander nicht zu / jeder wartet, bis der andere Luft holen muß, um ihn dann zu unterbrechen	
Vielredner dominieren / Stille resignieren	
Keine Pausen	
Meinungsaustausch bis zur "demokratischen" Abstimmung, statt exaktes Fragen nach Fakten	
Keine Festlegung, wer was bis zum nächsten Mal erledigt	
Kein, verspätetes oder ungenaues Protokoll	
*1	
*	

¹ Ihre eigenen Ergänzungen.

Text M7-A3a - Wie Besprechungen aussehen sollen

Die "10 Gebote" der Besprechung

1. Nur begründete Teilnahme
2. Zweckmäßige Vorbereitung
3. Gleichberechtigtes Diskutieren
4. Klare Funktion des Besprechungsleiters
5. Pünktlichkeit
6. Keine Selbstdarstellung
7. Konzentration auf das Thema
8. Vergangenheit ist tabu
9. Keine Besprechung ohne Protokoll
10. Verbindlichkeit der Ergebnisse

Text M7-A3b - Aufgabe

Stellen Sie sich vor, Sie seien der Direktor Ihrer Schule.

Bereiten Sie eine Besprechung vor:

- Den Anlaß der Besprechung bestimmen Sie! Nehmen Sie am Besten eine an Ihrer Schule typische Besprechung.
- Schildern Sie, welche Vorbereitungen Sie machen würden.
- Schildern Sie, wie die Besprechung ablaufen soll.

Vorbereitungszeit: 30'

Vortrag auf Flip oder Folie.

Diskussion der Arbeitsergebnisse im Anschluß.

Text M7-A5 - Prüfliste zur Vorbereitung einer Besprechung

Vorüberlegungen

- Rechtfertigt die Bedeutung des Besprechungsgegenstandes eine Besprechung? Ist die Besprechung wirklich nötig?
- Kann eine Entscheidung des Direktors die Besprechung ersparen?
- Ist es möglich, die Besprechung zu verschieben und mit einer anderen zu kombinieren?

I. Ablauforientierte Vorbereitung

- Gibt es anstelle einer Besprechung eine andere, geeignetere Vorgehensweise (z.B. Telefongespräch)?
- Welche Informationen muß ich noch zusammenstellen für die Einladung, damit sie alle notwendigen Angaben enthält?
 - Datum der Besprechung
 - Beginn und Ende
 - Ort der Besprechung
 - Thema und Ziel der Besprechung
 - Tagesordnung
 - Name des Leiters
 - Namen der Teilnehmer
 - beigefügte Unterlagen
 - Hinweis für mitzubringende Unterlagen
 - ggf. Name des Protokollführers

Wann muß die Einladung den Teilnehmern vorliegen?

- Welche Hilfsmittel (von Flipcharts bis Stecknadeln) brauchen wir?
- Wie sieht der Besprechungsraum aus (Plätze, Mobiliar, Sitzordnung, Licht, Lüftung etc.)? Wann zu reservieren?
- Welche Unterlagen für die Teilnehmer gibt es / sind zu erstellen?
- Welche Spielregeln (Redezeitplanung, Rauchverbot, Pausenregelung) sollen bekanntgegeben werden?
- Wieviel Zeit ist nötig, um das Ziel der Besprechung zu erreichen?
- Wann ist der beste Zeitpunkt für die Besprechung?



Besprechungstermin mit den wichtigsten Teilnehmern abstimmen.

II. Inhaltliche Vorbereitung

- Wie lautet das Thema?
- Was sind die Hintergründe des Themas?
- Welche Tagesordnungspunkte soll es geben?
- Wie soll die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte sein?
- Was ist das Besprechungsziel?
 - Informationsaustausch?
 - Herstellung eines gleichen Informationsstandes?
 - Informationsverarbeitung?
 - Beratung des Direktors?
 - Koordination der Aufgabenerfüllung?
 - Meinungs- und Konsensbildung?
 - Entscheidungsvorbereitung?
 - Entscheidung?
 - Problemlösung?

III. Personenbezogene Vorbereitung

- Muß ich dabei sein?
- Kann mein Vertreter die Besprechung leiten?
- Wer muß überhaupt daran teilnehmen?
- Wer übernimmt die Rolle als Besprechungsleiter und wer als Protokollant?
- Wer soll welche Informationen vorbereiten und während der Besprechung vortragen?
- Welche Informationen muß ich wem und wann zur Verfügung stellen?
- Welche Informationen muß ich selbst einbringen?
- Was muß die Einladung beinhalten, damit alle vollständig informiert sind?

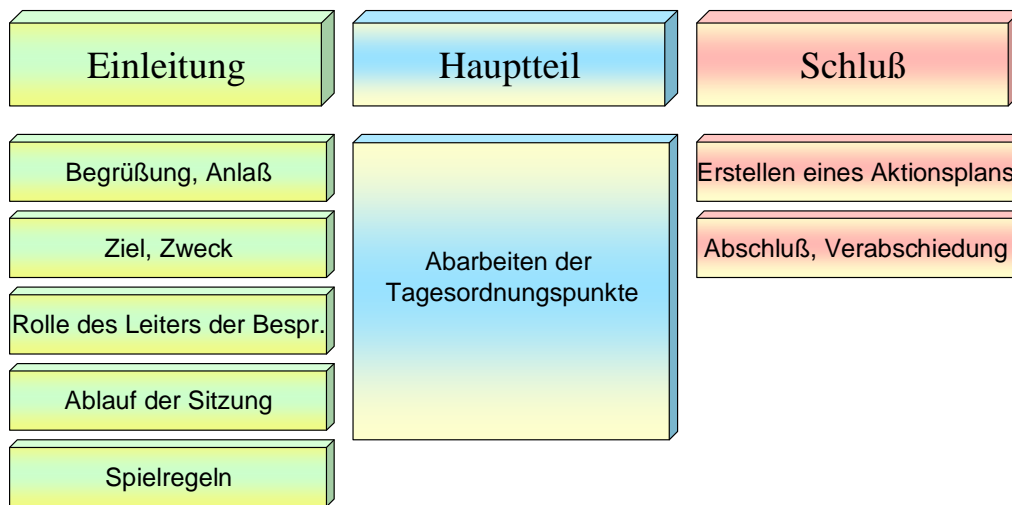
- Mit welcher Einstellung werden die Teilnehmer den Besprechungsgegenstand behandeln?
- Mit welchen Einwänden muß ich rechnen?
- Auf welche schwierigen Teilnehmer und auf welche Konflikte muß ich mich vorbereiten?

Hinweis:

Diese Prüfliste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie sollte daher auf die eigenen Gegebenheiten zugeschnitten und entsprechend ergänzt werden!

Text M7-A6 - Der Ablauf

Das universelle Phasenmodell



Einleitung

1. **Begrüßung, Anlaß der Sitzung**
2. **Ziel und Zweck**
3. **Rolle des Leiters.** Hier sagt der Leiter der Besprechung, welche Aufgaben er wahrnimmt oder nicht wahrnimmt. Zum Beispiel: „Ich Sorge für die Einhaltung der Spielregeln“, „Entscheidungen zum Thema xy bleiben mir vorbehalten“, „Sollte in einer Diskussion ein auf der Tagesordnung nicht aufgeführtes Thema aufkommen, entscheide ich, ob es heute behandelt wird oder nicht“ etc.
4. **Ablauf der Sitzung:**
 - Tagesordnung
 - Zeitplan einschließlich der Pausen
 - Protokollant

5. Spielregeln

Spielregeln kann man

- vorschlagen,
- vorgegeben, oder
- mit den Teilnehmern erarbeiten.

Beispiele:

- Die Redezeit beträgt 2 Minuten
- Wenn jemand redet, hören alle zu - es redet nur einer
- Wenn die Pause 10 Minuten lang ist, dauert sie 10 Minuten und nicht 11 oder mehr Minuten
- Rauchen verboten
- Mobiltelefone sind ausgeschaltet - Ausnahmen nur nach Genehmigung durch den Besprechungsleiter
- Niemand verläßt die Besprechung
- Wenn ein Thema kontrovers diskutiert wird, wird die Sache diskutiert und nicht die Person
- Wenn ein Teilnehmer die Tagesordnung ändern möchte, z.B. die Aufnahme eines neuen Themas, muß er dies beantragen. Es entscheidet (der Besprechungsleiter) (die Versammlung durch Abstimmung)
- etc.

Hauptteil

Je nach Anlaß und Zielsetzung der Besprechung kann es gehen um ...

- ... das **Sammeln von Informationen** zu bestimmten Themen, Fragen oder Problemen;
- ... das **Verarbeiten von Informationen** zu bestimmten Themen, Fragen oder Problemen;
- ... das **Entwickeln von Lösungsvorschlägen**, um beispielsweise Entscheidungen vorzubereiten;
- ... das **Treffen von Entscheidungen** zu bestimmten Themen, Fragen oder Problemen.

Aktionsplan

- Was sind die nächsten Schritte?
- Wer macht was bis wann mit welcher Unterstützung zu welchem Ergebnis?
- Welche Hausaufgaben werden an wen verteilt?
- Erste Überlegungen zum Folgetreffen.

Abschluß

- Zufriedenheit mit den Ergebnissen?
- Zufriedenheit mit dem Arbeitsprozeß?
- Was war gut? Was soll beim nächsten Mal anders sein?
- Verabschiedung

MERKE:

Das Phasenkonzept soll immer den Erfordernissen der jeweiligen Besprechung (*Tagesordnung, Teilnehmerkreis, Ziel*) angepaßt werden. Beispielsweise kann eine Besprechung das Ziel "Informationssammlung zum Thema Beschaffung neuer Schulbücher" haben. Hier ist der Hauptteil anders als zum Beispiel beim Thema „Wie den Mangel an Schulbüchern beheben?“

Text M7-A8 - Leitung einer Besprechung

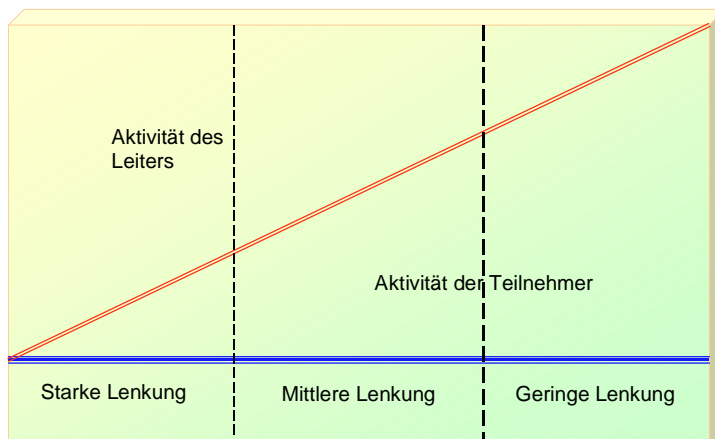
Lenkung

Grundsätzlich ist eine angemessene Zurückhaltung des Leiters günstig.

Als Faustregel gilt:

- Der Besprechungsleiter soll nicht mehr als ein Drittel der gesamten Redezeit für sich in Anspruch nehmen.
- Die Leiteraktivitäten sollen zu etwa zwei Dritteln im Bereich "geringe Lenkung" liegen.

Die Leiteraktivitäten zielen insbesondere darauf ab, den Mitwirkungsbereich der Teilnehmer situationsgerecht zu erweitern oder zu verringern.



Die zwei Stühle des Besprechungsleiters

Leitungssessel



Der Besprechungsleiter leitet.
Er ist der „Boss“

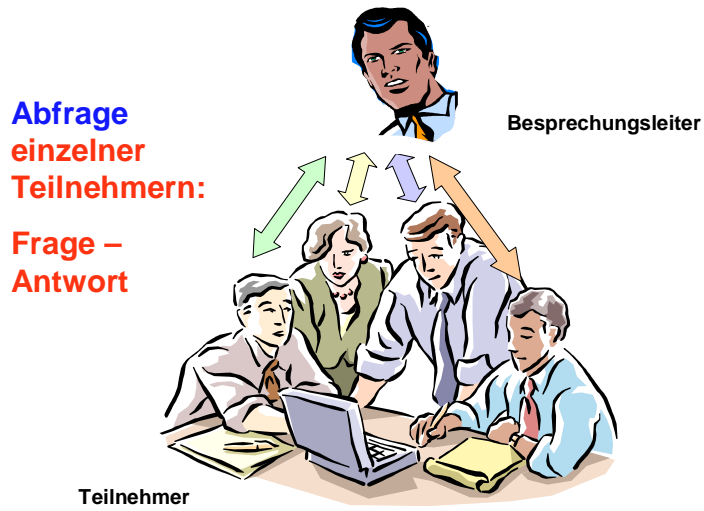
Teilnehmersessel



Der Besprechungsleiter beteiligt sich an der fachlichen Arbeit. Hier hat er die gleichen Rechte wie jeder andere Teilnehmer

Leistungsarten





Empfehlungen für den Besprechungsleiter

- Zu der eigenen Funktion stehen, d. h. sich mit der Leitungsaufgabe identifizieren.
- Auf die Fähigkeiten der Teilnehmer vertrauen und sich daher in "Meinungsreserve" halten.
- Irrtümer zugeben.
- sich ggf. entschuldigen.
- Zuhören und es deutlich zeigen.
- Ein kooperativer Besprechungsleiter handelt nach dem Grundsatz:
**"Was kann ich tun, damit die
GRUPPE
zu einer guten Leistung kommt?"**
- Besprechungsergebnisse sollten möglichst von allen Teilnehmern unterstützt werden.

Visualisierung

Gespräche durch Visualisierung steuern

Der Überblick und rote Faden bleibt besser erhalten, wenn während einer Besprechung visualisiert wird. Mit Visualisierung ist gemeint, daß während einer Besprechung nicht nur geredet, sondern Wichtiges sichtbar gemacht wird. Ideen, Fragen, Einwände und Ergebnisse haben die Teilnehmer so direkt vor Augen:

- auf Flipcharts,
- „Beamer“
- Folien und
- mobil gesteckten Karten an der Pinwand.

Dadurch wird ...

- die Aktivität gesteigert;
- die Spontaneität und Motivation gefördert;
- die Vielfalt der Ideen erhöht;
- die Konzentration auf hohem Niveau gehalten;
- Mißverständnisse und Wiederholungen reduziert;
- das Abfragen einzelner Punkte erleichtert.

Der Ablauf einer Besprechung kann damit übersichtlich dargestellt werden, und die Ergebnisse prägen sich besser ein.

Text M7-A9 - Das Protokoll

Protokolltypen

Zur Sicherung der Besprechungsergebnisse ist es erforderlich, von jeder Besprechung ein Protokoll anzufertigen.

Das Ergebnisprotokoll

Im allgemeinen wird es genügen, die einzelnen Ergebnisse und Vereinbarungen festzuhalten. Derartige Protokolle werden als **Ergebnisprotokoll** bezeichnet.

Das Verlaufsprotokoll

Nur in Ausnahmefällen sollen ausführliche Protokolle angefertigt werden. Beispielsweise, wenn es nachvollziehbar sein muß, wie es zu dem Ergebnis gekommen ist oder wie das Meinungsbild der Teilnehmer aussieht.

Funktionen des Protokolls

- **Informationsfunktion**
Nichtteilnehmer (*betroffene, verhinderte oder interessierte Personen*) können umfassend und gleichmäßig informiert werden.
- **Führungs- und Kontrollfunktion**
Der Vorgesetzte kann anhand des Besprechungsprotokolls die Einhaltung der Vereinbarungen / Termine kontrollieren.
- **Handlungsanweisung**
Es sagt aus, wer welche Aufgaben bis wann erledigen soll.
- **Gedächtnisentlastung**
Die Empfänger des Protokolls können auch noch längere Zeit nach der Besprechung die gewünschten Informationen aus den Protokollen entnehmen.

Wer soll das Protokoll führen?

Mit der Protokollführung kann jeder Teilnehmer betraut werden. Er sollte jedoch möglichst nicht einer der Hauptbetroffenen der Besprechung sein.

Aufgaben des Protokollführers

- die Ergebnisse und Gegenmeinungen stichwortartig festzuhalten;
- die Ergebnisse so zu formulieren, daß eine Ergebniskontrolle möglich ist;
- für die Verteilung des Protokolls zu sorgen.

Es wird empfohlen, das Protokoll während der Besprechung zu schreiben.

Dazu hält der Protokollführer **Zwischenergebnisse** fest, verliest sie soweit erforderlich, holt sich die Zustimmung der Teilnehmer ein, bittet um Formulierungsvorschläge und trägt so zu einem ergebnisorientierten Besprechungsverlauf bei.

Besonders hilfreich kann die **Visualisierung** sein. Der Protokollführer schreibt für alle sichtbar auf dem Flipchart die Ergebnisse mit. Dabei entsteht gleichzeitig ein Originaldokument, das dann als Grundlage für die Reinschrift dient. Eine Alternative dazu ist die Benutzung eines Tageslichtprojektors. Der Protokollführer schreibt auf Folien mit, die später auch als Kopiervorlagen zur Vervielfältigung als Protokollanlage dienen.

Da Besprechungen häufig geführt werden, empfiehlt es sich, für das Protokoll ein **Formular** zu entwickeln:

Niederschrift zur Besprechung			
Thema:			
Datum: Zeit:		Veranstalter: Besprechungsleitung: Protokollführung:	
Teilnehmer:		Zur Information:	
Name:	Abteilung:	Name:	Abteilung:
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Ergebnisse:		Verantwortlich:	
Termin:			
•			
•			
•			
•			
•			