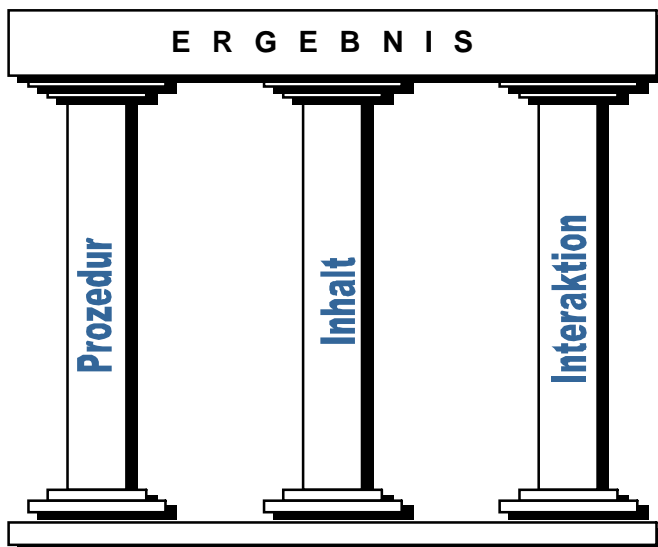


## Vor der Besprechung (1)

### Kontrollfragen

- Welche Besprechung kann ich delegieren, obwohl ich die Führungsverantwortung trage?
- Ist das Problem für eine Besprechung geeignet?
- Kann ich ohne eine Besprechung allein entscheiden? (Wenn ja: Ist die Qualität der Entscheidung dann gut genug? Wird das Ergebnis von den Betroffenen mitgetragen und in Aktionen umgesetzt?)
- Ist ein Zweiergespräch möglich?
- Lohnt der Besprechungsaufwand?  
Als Teilnehmer: Kann ich wirklich etwas beitragen?  
Wenn ja: Was genau?
- Was tue ich, um die 3 tragenden Säulen zur Geltung zu bringen?



## Vor der Besprechung (2)

### Vorweg klären

- Wer muss teilnehmen?
  - Wer kann was beitragen?
  - Wer will etwas beitragen
  - Wer muss motiviert werden?
- Teilnehmern Tagesordnungspunkte schicken lassen
- Wozu will ich die Besprechung einberufen?
  - Zur Information
  - Zur Problemlösung
  - Zur Koordination
  - Erhöhung des Gruppengefühls
- Vorläufige Problemdefinition (als Frage formulieren)
- Vorläufige Zielformulierung
- Moderator (evtl. wechselnd) und Protokollant (Sekundant des Moderators) vereinbaren (Moderator von Sache möglichst wenig betroffen)
- Welche Hilfsmittel?  
(Beamer, Flip-Chart, Karten ca. 21X10 cm, dicke Filzschreiber, Klebestifte, Klebeband, Pin-Wände, Stecknadeln)
- Raumbedarf

## Vor der Besprechung (3)

### Inhalt der Einladung

- Formulierung des vorläufigen Problems als Frage („Problemwolke“)
- Besprechungsziel / Projektziel (als Vorschlag)  
Tagungsordnungspunkte unterteilen nach
  - Information
  - Problemlösung
  - Koordination(Zeitbedarf der einzelnen Punkte vereinbaren)
- Teilnehmer  
Moderator: .....  
Protokollant: .....  
Beiträge der einzelnen Teilnehmer?  
(was? wann?)  
Datum, Start- und Endtermin der Besprechung  
(Keine Besprechung länger als 90 Minuten ohne Pause)
- Ort
- Grundinformationen für die Teilnehmer  
(Schriftliche Informationen vorab!)

### Kontakt

Karlstraße 5a  
D-30890 Barsinghausen

Telefon: 05105 / 77 33 909  
Telefax: 05105 / 77 33 910

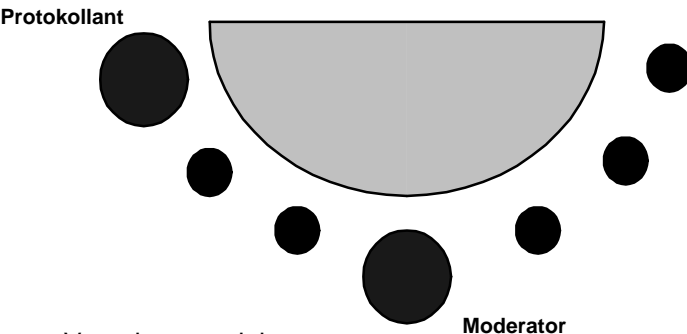
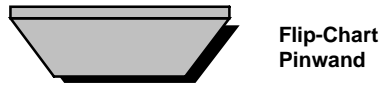
<mailto:info@saager-mc.de>  
<http://www.saager-mc.de>



## Während der Besprechung (1)

### Steuern der Prozedur, des Ablaufs (1)

- Sitzordnung

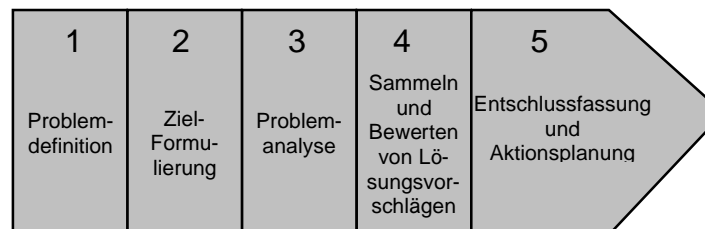


- Vorgehen vereinbaren
- Kein Telefon, keine Besucher
- Überprüfen der Vereinbarungen aus der letzten Besprechung anhand des Protokolls
- Visualisieren
  - Gemeinsame Definition des Problems
  - Gemeinsame Definition des Zieles
- Protokoll fortlaufend visualisieren
- Teilergebnisse festhalten (Protokollant fasst zusammen)
- Am Schluss: Speichern nicht bearbeiteter Probleme, nach Prioritäten bewerten für die nächste Besprechung
- Zeitvereinbarung einhalten

## Während der Besprechung (2)

### Steuern der Prozedur, des Ablaufs (2)

- An fünf Phasen orientieren und Zeitaufwand pro Phase vereinbaren:
- 1 Ist die Problemstellung präzise? (Kartenabfrage)
  - 2 Zieldefinition durch Gruppe überprüfen lassen (Kartenabfrage)  
Leistungsstandards erarbeiten
  - 3 Information zusammentragen, Ursachen des Problems auflisten und gewichten (Kartenabfrage)
  - 4 Lösungsvorschläge sammeln und ergänzen (Kartenabfrage),  
ordnen und bewerten. (Nutzwert / Risiken).  
Sind die Lösungsvorschläge am Ziel orientiert?
  - 5 Entscheiden und Aktionsprotokoll erstellen:
    - Welche Maßnahmen, bis wann?
    - Wer, ggf. mit wem?
    - Wer ist betroffen?
    - Wer kontrolliert die Durchführung der Entscheidungen?



## Während der Besprechung (3)

### Gestalten der Interaktion (des Klimas)

- Führen durch Fragen
- Aktives Zuhören
- Fragen zur Prozedur und zur Interaktion den Vorrang einräumen
- Aussprache herbeiführen (Nicht Ansprache halten oder längere Dialoge zulassen)
- Die Gruppe und die einzelnen Teilnehmer ansprechen
- Versteckte Konflikte sichtbar machen (Offen über Gefühle sprechen, ohne Aggression)
- Verstärken und anregen
- Auf die Fragestellung zurückführen und von anderen Fragen abgrenzen
- Auf Entscheidungen hinwirken. Der Moderator lässt:
  - Vorschläge machen
  - Zusammenfassen
  - Interpretieren
  - Konkretisieren
  - Pausen einlegen
- Es läuft nicht mehr - was hemmt die Moderation der Gruppe zur Mitarbeit?
  - Gruppe fragen: Haben wir ein grundlegendes Lösungskonzept oder hängen wir an Details?
  - Zugeständnisse des Moderators: Er weiß nicht mehr weiter und muss die Gruppe „anzapfen“.
  - Gruppe fragen: Sind wir vom Problem, Ziel, 5-Phasenablauf entfernt?
  - Gibt es Monologe?
  - Bei Unsicheren: Inhalt verkürzt visualisieren und unterstützen
  - Bei Übersicheren: Gezielt nachforschen und selbst zusammenfassen lassen
- Sich ständig fragen: Wie kann ich der Gruppe helfen?