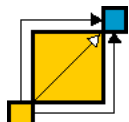


Nr. 229

## Tipps für effektive Besprechungen

<b>Zielgruppe:</b>	Vorgesetzte, Mitarbeiter, Team
<b>Ziel:</b>	Besprechungen hinsichtlich zeitlicher Effizienz, Protokoll, Moderation und abschließender Bewertung effektiv gestalten
<b>Art des Instruments:</b>	Handlungsanleitung
<b>Zeitbedarf:</b>	Ca. 2 Stunden.
<b>Inhalt:</b>	Darstellung des typischen Ablaufs von Besprechungen, Tipps und Hinweise zur Gestaltung der einzelnen Schritte und Teilaufgaben
<b>Hintergrund / Anwendung:</b>	Das Instrument wurde im Rahmen des Modellversuchs „Selbstständig lernen im Betrieb“ entwickelt und seither praxisnah weiterentwickelt.
<b>Urheber/Quelle:</b>	Krauß, Alexander (2001): Materialien zum Modul „Arbeitsplatz – Gruppe – Produkt“ Probleme analysieren, Ziele finden, Handeln planen. Regensburg.



Modellversuch:  
**Selbständig lernen im Betrieb**

## Tipps für effektive Besprechungen

aus:

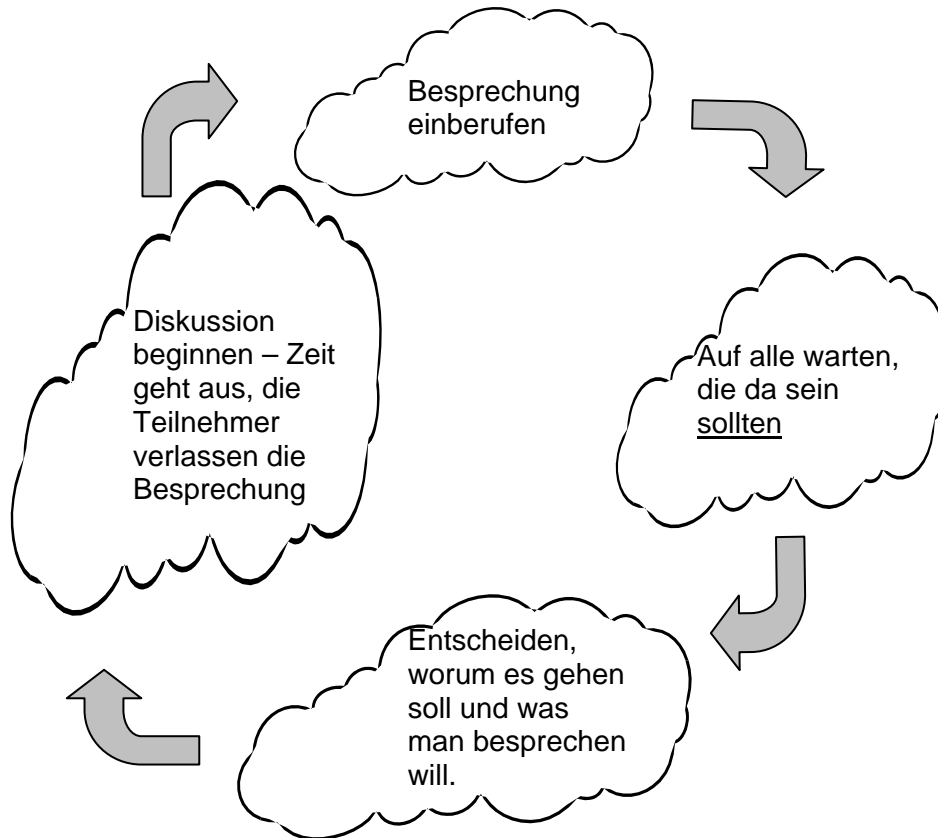
**MATERIALIEN ZUM MODUL „ARBEITSPLATZ – GRUPPE - PRODUKT“  
PROBLEME ANALYSIEREN, ZIELE FINDEN, HANDELN PLANEN**

Alexander Krauß  
Regensburg, Januar 2001

Diese Materialien wurden zusammengestellt und entwickelt im Rahmen des Modellversuchs „Selbständig Lernen im Betrieb. Träger bfz Bildungsforschung, Obere Turnstr. 9, 90429 Nürnberg. Der Modellversuch wurde vom Bundesinstitut für Berufsbildung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Materialien liegt ausschließlich beim Autor

## Zeit ist knapp – Tipps für effektive Besprechungen<sup>1</sup>

### So nicht!



Wenn sich Leute treffen, wollen sie miteinander reden.

Deshalb: Treffpunkt 5 bis 10 min. vor Beginn der Besprechung.

Dafür: In der Besprechung keine Privatgespräche, nur Gespräche zum Thema!

Das können SIE tun, um die Besprechung erfolgreich zu machen:

- Tragen Sie zur Diskussion bei,
- melden Sie sich freiwillig für die Protokollführung, als „Zeitwächter“ oder Moderator,
- bringen Sie Ideen zur Verbesserung der Besprechungsmethodik ein,
- bereiten Sie sich vor: Lesen Sie die Tagesordnung. Was wissen Sie über die Themen? Was können Sie beitragen?

<sup>1</sup> Überarbeitet und angepasst in Anlehnung an: GOAL/QPC: „The Team Memory Jogger“ Massachusetts 1995, p71ff

Vor dem Treffen	Während des Treffens	Nach dem Treffen
-----------------	----------------------	------------------

1. Planen	2. Beginnen	3. Durchführen	4. Schließen	5. Nachbereitung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zweck und angestrebte Ergebnisse klären</li> <li>• Teilnehmer klären</li> <li>• Methoden festlegen, um Ziele zu erreichen</li> <li>• Tagesordnung erstellen und verteilen</li> <li>• Raum bereitstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Min. Plauderstunde</li> <li>• Beginn Tagesordnung</li> <li>• Aufgaben verteilen (Protokoll, Moderation, Zeitwächter) evtl. Stellvertreter</li> <li>• Bericht des Sachstands</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Thema auf einmal</li> <li>• Diskussion zielgerichtet führen</li> <li>• An Zeitplan orientieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussion zusammenfassen (Moderator)</li> <li>• Aktionsplan erstellen, Aufgaben verteilen</li> <li>• Tagesordnung für nächstes Treffen</li> <li>• Besprechung evaluieren (Bericht Evaluator) Moderator, Zeitwächter, Protokoll für Evaluator, nächstes Treffen festlegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokoll innerhalb 2 Tagen</li> <li>• Unterlagen verteilen und ablegen</li> <li>• Aufgaben umsetzen, Bericht vorbereiten</li> </ul>

---

## Tagesordnung - Checkliste

Die Tagesordnung soll knapp sein, aber klar machen, was vom Treffen zu erwarten ist.

- Wer ist Moderator/in, Zeitwächter/in, Evaluator/in?
- Zu diskutierende Themen
- evtl. für jedes Thema zuständige Person
- Angestrebte Ergebnisse für jedes Thema  
(Was soll herauskommen?)  
z.B.: Ideensammlung, gemeinsame Position
- Arbeitsprioritäten
- Empfehlung
- Aktionsplan
- Angestrebte Zeit für jedes Thema
- Evaluation

---

Die für die Moderation jeweils zuständige Person ist für einen realistischen Zeitplan verantwortlich!

z.B. 5 min. Plauderrunde

10 min. Ergebnisse der letzten Besprechung

30 min. „Hausaufgabenbericht“ (Umsetzung des Aktionsplans der letzten Besprechung)

10 min. nächste Schritte

5 min. Aufgabenverteilung

2 min. Blitzlicht, Bericht d. Evaluators

## Die Aufgaben der Moderation:

⇒ Der Moderator/die Moderatorin

- plant das Treffen realistisch,
- eröffnet das Treffen,
- stellt die Tagesordnung vor,
- stellt sicher, dass die vorgesehenen Protokollanten, Zeitwächter und Evaluatoren da sind (sonst Stellvertreter benennen),
- behandelt nur 1 Thema auf einmal,
- leitet die Diskussion und fragt aktiv nach der Meinung „schüchterner“ Teilnehmer,
- schlägt angemessene Diskussionsmethoden vor,
- fragt die Beobachtungen des Evaluators/der Evaluatorin ab und führt „Blitzlicht“ durch,
- sammelt Vorschläge für das nächste Treffen,
- stellt sicher, dass Aktionsplan geklärt ist  
(„kein Treffen ohne Aktionsplan – jede/r muss wissen was sie/er bis zum nächsten Mal zu tun hat!“),
- schließt das Treffen.

## Fähigkeiten als Moderator/in verbessern:

- Zeit nehmen. Nicht hetzen lassen. Manchmal braucht man ein paar Momente, um den ‚roten Faden‘ wieder zu finden.
- Eine gute Tagesordnung ist des Moderators bester Freund!
- Einen Assistenten/eine Assistentin bestimmen, der/die an der Tafel/dem Flipchart wichtige Punkte (Fragen, Aufgaben, Termine, etc.) festhält
- Um Hilfe bitten, z.B.: „Kann jemand den Stand der Diskussion zusammen fassen?“

### **Der Protokollant/die Protokollantin:**

Das will normalerweise keiner machen. Deshalb Aufgabe unbedingt nach festem Schema rotieren lassen (z.B. Alphabet). Außerdem: es ist ganz leicht, Inhalt vor Schönheit!

- Die Hauptpunkte für jeden Tagesordnungspunkt sollen klar werden. Was wurde besprochen/beschlossen/geplant? Warum?  
Es ist nur selten nötig, ein Wort-für-Wort-Protokoll anzufertigen.
- Aktionsplan festhalten.
- „Liegen gebliebene“ Themen festhalten.
- Protokoll schnell schreiben (innerhalb 2 Werktagen). ½ bis 1 Stunde dafür fest einplanen, nicht verschieben! (Deshalb ist es gut, Protokollführer langfristig zu bestimmen)
- Protokoll mit einem weiteren Teilnehmer abstimmen (gegenlesen lassen), korrigieren, verteilen
- 1 Kopie in Protokolle-Ordner (Papier und/oder Intranet) ablegen. (Einschließlich aller auf dem Treffen verwendeten Folien, Materialien, etc.)

**Tipps für den Protokollanten:**

- Nachfragen! Es muss klar sein, was ins Protokoll soll!
- Formular entwickeln, das die wichtigsten Formalien (Zeit, Ort, Anwesende, etc.) enthält,

z.B. so:

Ort:  
 Zeit:  
 Anwesend:  
 Moderation:  
 Protokoll:  
 Zeit:  
 Evaluation:

Planung für nächstes Treffen:

Ort:  
 Zeit:  
 Anwesend:  
 Moderation:  
 Protokoll:  
 Zeit:  
 Evaluation:

TOP	Gegenstand	Ergebnis
Für nächste Woche geplante Brainstorming-Übung	Nächste Woche ist keine Pinwand verfügbar.	Peter + Elfi informieren sich, ob übernächste Woche eine Pinwand ausgeliehen werden kann
Etc.		

- Genügen vielleicht handschriftliche Protokolle?  
 (Nachteil: schwierig im Intranet zu speichern und zu verteilen)  
 Vorteil: 1 Arbeitsschritt weniger. Mit etwas Übung: Das Protokoll „steht“ am Ende der Sitzung!

## Zeitwächter/in

Zeit ist immer knapp! Deshalb:

- Ein Zeitbudget für jeden Punkt erstellen!
- Einen Zeitwächter bestellen!
- Prüfen, wie realistisch die Zeitvorgaben waren!
- Der Zeitwächter erinnert an den Zeitplan.
- z.B. ZW: „Wir haben jetzt für diesen Punkt noch 5 Minuten.“ Mod.: „Wir sollten uns jetzt entscheiden oder den Zwischenstand festhalten und das Thema beim nächsten Mal weiter besprechen.“

## Evaluator/in

Die Gruppe sollte prüfen, ob sie ihre Ziele erreicht. Dazu muss sie beobachten, wie die Treffen laufen.

Dazu wird reihum ein Beobachter bestimmt, der auf einem standardisierten Bogen festhält, ob

- die Zeitplanung eingehalten wurde,
- alle Themen behandelt wurden,
- jeder zu Wort gekommen ist,
- jede 3. Minute festhält: Wer spricht gerade?
- War die Atmosphäre hektisch?
- etc.

Von Zeit zu Zeit kann ein Gruppenmitglied die Aufgabe erhalten, die Beobachtungsbogen auszuwerten und festzuhalten, wie weit die Ziele erreicht wurden.



---

Sie können, je nach Ihren Bedürfnissen, weitere Kriterien für >gute< Besprechungen hinzunehmen! Dies sollten Sie jedoch nicht zu oft tun, da sonst die Ergebnisse nicht vergleichbar sind.

Nach weiteren 5 Besprechungen werten Sie wieder die Beobachtungsbögen aus und tragen das Ergebnis ein (gestrichelte Linie). Ergebnis: Die Besprechungen sind besser geworden. Vor allem der Redeanteil der Teilnehmer und der Anteil „erledigter“ Tagesordnungspunkte ist gestiegen.