

# Kurs Leitung & Coaching

Wiedenest 2009

© by Veit Claesberg

## Meetings leiten

(Team-) Besprechungen gut gestalten

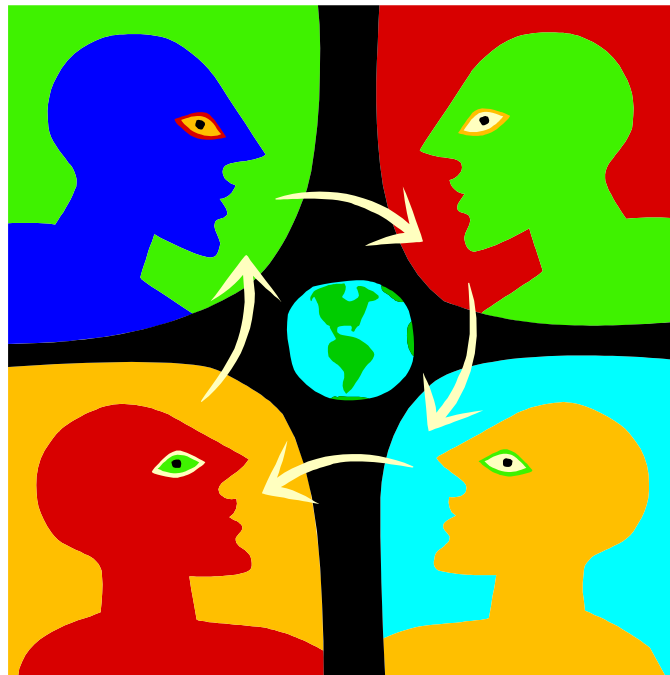


Gott ehren \_Jugendgruppen dienen \_Jugendliche inspirieren

[www.diejumis.de](http://www.diejumis.de)

## Disposition

1. Einleitung & Selbsttest.....	3
2. Teambesprechungen.....	4
2.1. Das Team trifft sich .....	4
2.2. Das Team trifft sich unter vereinbarten Rahmenbedingungen .....	4
3. Die Tagesordnung (TO) einer Besprechung.....	6
3.1. Zusammenstellung einer TO .....	6
3.2. Arten einer Tagesordnung .....	6
4. Die Durchführung einer Besprechung .....	7
4.1. Aufgaben des Besprechungsleiters .....	7
4.2. Vorbereitung einer Besprechung .....	8
5. Das Protokoll von einer Besprechung .....	8
6. Gesprächstechniken in Besprechungen .....	8
7. Abschluss: Rollenspiel und Auswertung.....	9
Literatur .....	10



## 1. Einleitung & Selbsttest

Denkt mal an Sitzungen und Besprechungen mit eurem Team? Was fällt euch ein? Was steht vor eurem inneren Auge? Sagt das mal in einem Wort:

Wann fühlt man sich nach einer Sitzung gut?

Wann fühlt man sich eher schlecht?

Sitzungen müssen gut sein. Sonst ist es verschwendete Zeit. Verschwendete Zeit für euch und verschwendete Zeit für Gott. Und wenn man mit fünf Leuten in einer Sitzung 2h sitzt und sie war nicht gut, hat man 10h Zeit verballert.

Wie steht es um eure Besprechungen?

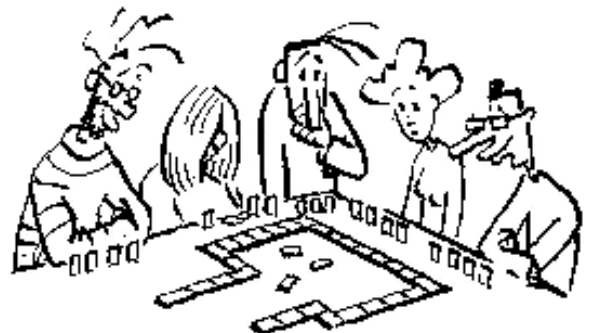
Aussage trifft	zu	nicht zu
Wir beginnen häufig später als vorgesehen		
Einige Mitarbeiter melden sich nur selten zu Wort		
Diskussionen laufen häufig und undiszipliniert ab		
Es sind immer dieselben, die reden		
Es sind immer dieselben, die beten		
Einzelne halten Monologe, keiner hält sie davon ab		
Besprechungen dauern bei uns nicht selten länger als 2h		
Die Zeit reicht meist nicht, oft wird überzogen und vertagt		
Zu selten kommen handfeste Ergebnisse heraus		

angelehnt und entnommen aus Praxishandbuch B15/003

*„Eigentlich sollten sie alle Fragen mit „Nein“ beantwortet haben. Wenn sie mehr als 2x mit „Ja“ geantwortet haben, dann nehmen sie ihre Besprechungskultur genauer unter die Lupe. Es lohnt sich.“<sup>1</sup>*

### Besprechungen sind Beziehungssache

Wer sich nur zur Besprechungen trifft, um Dinge sachlich abzuarbeiten, wird schnell Schiffbruch erleiden. Besprechungen sind in erster Linie Beziehungssachen. Gerade im ehrenamtlichen Bereich.



<sup>1</sup> Praxishandbuch B15/003

## 2. Teambesprechungen

Jugendarbeit geschieht im Team. Dieses Team ist der Mitarbeiterkreis (MAK). Als Team ist man verantwortlich für die Jugendarbeit der Gemeinde.

### 2.1. Das Team trifft sich

Jedes Team sollte sich regelmäßig treffen, um über die Jugendarbeit zu reden und sich persönlich auszutauschen und die Arbeit vor Gott zu bringen.

#### 2.2.1. Das Team trifft sich formell

Jedes Team braucht für seine Besprechungen einen formellen Rahmen (Format). Es ist die Sitzungs- und Arbeitsatmosphäre. Dazu gehören: Protokoll, Besprechungsleiter, Tagesordnung, vernünftige Sitzordnung, Medien (Flipchart, Beamer), Getränke,...

Und vor allen Dingen braucht man einen vernünftigen Rhythmus. Der soll festgelegt sein: jede Woche, alle zwei Wochen, jeden Monat, aber immer gleich am Tag und in der Abfolge. Das ist für alle leichter, mindert ewige Terminsuche und alle können das nach und nach in ihre Zeitplanung einbauen.

#### 2.2.2. Das Team trifft sich informell

Weil Teamarbeit Beziehungsarbeit ist, ist es gut informelle Treffen zu haben. Dort, wo man einfach mal zusammen isst und trinkt, spazieren geht, Teambuilding, wo man zusammen ist und die Teamgemeinschaft pflegt. Dingen, die in Besprechungen nicht gelöst werden können, lassen sich auf der informellen Ebene lösen, weil man zwanglos miteinander redet.

#### 2.2.3. Projektteams

Wer größere Aktionen vorhat, wie Freizeiten, Evangelisation, Aktionen, bildet in der Regel Projektteams, die sich temporär für die Dauer des Projektes treffen. Dazu können auch Leute gehören, die sonst nicht Mitarbeiter in der der Kinder- und Jugendarbeit sind.

#### 2.2.4. Das Team trifft sich zur Klausur

Einmal im Jahr sollte sich ein Team eine Klausur gönnen und weg fahren. Zwei Übernachtungen genügen, irgendwo nicht ganz so weit weg. Eine

andere Atmosphäre inspiriert. Man kann was Kulturelles unternehmen. Außerdem hat man Zeit, Dinge gründlicher zu reflektieren (Vision, Feedback, Jahresplanung, Weiterentwicklung,...)



Der Aufbau und die Struktur des Teams sind sehr entscheidend für die Art und Weise wie, wo und wie viele Besprechungen ablaufen.

## 2.2. Das Team trifft sich unter vereinbarten Rahmenbedingungen

Wenn man sehr viele Mitarbeiter hat, empfiehlt es sich in Mitarbeiterteam und Leitungsteam zu unterscheiden. Mit mehr als 7 Leuten werden Besprechungen oft ineffektiv.

Zwei Personen sind sehr schnell. Drei Personen sind sehr kreativ. Vier bis fünf Personen sind ebenfalls kreativ, aber langsamer.

Wichtig ist auch zu erkennen, was man für Menschen im Team hat. Ist man ein heterogenes Team (unterschiedliche), wird man mehr Zeit brauchen sich zu einigen. Dafür wird man kreative Lösungen erarbeiten können. Ist man ein homogenes (gleichartiges) Team, wird es schneller gehen. Das alles beeinflusst die Besprechungskultur. Deshalb sind Rahmenbedingungen wichtig.

### 2.2.1. Vereinbarte Rahmenbedingungen

Jedes Team sollte einen Standard für die Besprechungen festlegen.

Rhythmus: Nach meinen Erfahrungen sind regelmäßige kurze Treffen für 2h effektiver als monatliche Treffen, die dann 6h dauern. Als Empfehlung schlage ich mindestens alle zwei Wochen vor. Evtl. lässt sich der Termin mit einem anderen Gemeindetermin verbinden. Wer nicht kommt, meldet sich ab.

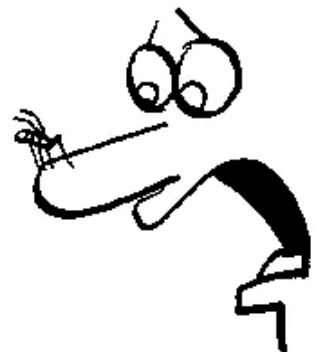
### 2.2.2. Vereinbarter Ablauf

- **Gebetsgemeinschaft:** Hier darf man kreativ werden: reihum beten, mit seinem Nachbarn, freies Gebet, stilles Gebet, gemeinsam das *Vater unser* beten. Bewährt hat sich das beten auf Zeit: 15min am Anfang. Einer kuckt auf die Uhr. Es gibt Pausen, man kann mehrmals beten und keiner hat das Gefühl, dass irgendwie keiner beten will. Man kann am Anfang beten - dann geht das Gebet nicht unter und bekommt Raum. Am Ende betet dann noch eine Person zum Abschluss. Außerdem kann man immer wieder die Sitzung mit Gebet nach wichtigen Punkten bereichern.
- **Andacht:** Wie lange soll sie dauern (kann ganz schnell ausgedehnt werden)? Es geht um einen Impuls: 1 Gedanke - 3 Minuten.
- **Persönlicher Austausch:** Wie geht es dem anderen? Reihum - der Reihe nach. Jeder sagt z.B. wo er gerade herkommt. Was ihn/sie gerade am meisten beschäftigt. Wenn jeder das in 2-3 Sätzen sagt, kann man sich mit allen austauschen und jeder war dran. Dann kann man füreinander beten.
- **Gemeinsames Essen:** Muss man nicht jedes Mal machen. Fördert die Gemeinschaft. Kann auch einfach sein: normales Abendbrot.

### 2.2.3. Vereinbarte Teamwerte

Um Ärger und Streit zu vermeiden, gelten für alle verbindliche Teamwerte, die sehr viel Einfluss auf eine Besprechung haben:

- \_\_\_\_\_ → Pünktlicher gemeinsamer Beginn und pünktliches gemeinsames Ende. Verantwortlich ist hier für den Anfang jedes Teammitglied und für das Ende der Besprechungsleiter.
- \_\_\_\_\_ → jeder hat die TO gelesen und ggf. Protokolle vom letzten Treffen oder Tischvorlagen, die für die kommende Sitzung wichtig sind.
- \_\_\_\_\_ → wenn etwas beschlossen ist, wird es auch umgesetzt und nicht ewig vor sich her geschoben



- \_\_\_\_\_ → Wir mögen uns - wir reden offen und ehrlich - wir reden auch mal unreflektiert und stellen nicht sofort unsere Beziehung in Frage
- \_\_\_\_\_ → Wir werten unsere Arbeit ehrlich aus.

Diese Werte müssen neuen Mitarbeitern vermittelt werden.

### 3. Die Tagesordnung (TO) einer Besprechung



Besprechungen ohne Tagesordnung können durchaus auch mal sinnvoll sein. Aber grundsätzlich haben effektive Besprechungen immer eine Tagesordnung. Sie hilft einem zielführend Dinge abzuarbeiten und zu beschließen.

#### 3.1. Zusammenstellung einer TO

Es gibt grundsätzlich zwei Ansätze, um eine Tagesordnung zu erstellen:

- \_\_\_\_\_ : Ein benannter Besprechungsleiter, der die auch von seinen Begabungen her kann, bereitet die TO vor. Er schickt sie vorher rum. Jeder der einen Punkt für die Besprechung hat, meldet ihn bei Besprechungsleiter vorher an. Auch am Beginn der Sitzung ist es möglich unter Verschiedenes, noch Punkte anzumelden. Offene Punkte des letzten Protokolls kommen wieder auf die TO.
- \_\_\_\_\_ : Man kommt zusammen und legt die Punkte gemeinsam fest, die besprochen werden müssen. Dies kostet natürlich Zeit. Hierbei ist darauf zu achten, dass es in der Phase des Sammelns auch wirklich um das Sammeln der Punkte geht, die man hinterher im Detail bespricht. Hier hilft z.B. Mindmanager - [www.mindjet.de](http://www.mindjet.de) oder das Arbeiten mit einer Flipchart.

#### 3.2. Arten einer Tagesordnung

- **einfache TO:** Punkte untereinander aufreihen. Den wichtigsten zuerst

	TOP	Verantwortlich
1.	Geistlicher Impuls	
2.	Gebet	
3.	Abnahme des letzten Protokolls	
4.	Quartalsplanung 3/08	
5.	Situation von Tanja	
6.	Anschaffung des neuen Wiedenester Liederbuches	
7.	Verschiedenes	

- **priorisierte TO:** Es gibt oft mehrere Punkte. Daher kann man die Punkte priorisieren. Man kann den einzelnen Punkten auch noch eine Zeitangabe beifügen. Dass ist manchmal hilfreich und manchmal setzt es unter Druck. Daher empfehle ich TO ohne Zeitangabe.

Prio	Zeit	TOP	Art	Anlage	Ver
A	5	Geistlicher Impuls			
A	15	Gebet			
A	5	Abnahme des letzten Protokolls	E		
A	30	Quartalsplanung 3/08	B/E	x	
B	15	Situation von Tanja	I		
C	10	Anschaffung des neuen Wiedenester Liederbuches	E	x	
	5	Verschiedenes			

- **offene oder geschlossene TO:** Man kann auf eine TO nur die Punkte setzen, die man besprechen will. Oder man hat eine offene TO, auf der alle Punkte draufstehen, die demnächst besprochen werden sollen. Man bespricht aber an dem Abend nur die A und max. die B Punkte.
- **gekennzeichnete TO:** Was verbirgt sich hinter welchem Punkt? Das kann man mit den Kurzbuchstaben I = Information, B = Beratung/Entwicklung, E = Entscheidung, kurz deutlich machen und so die einzelnen Punkte zeitlich besser einschätzen. Gerade B-Punkte können sehr lange dauern, je nachdem wie viel Information schon gelaufen ist.
- **Anlage zur TO:** Es ist sinnvoll bei manchen Punkte Anlagen zu haben (z.B. Kostenübersicht bei den Wiedenester Liederbüchern oder schon mal einen Quartalsplan).

Ich rate jedem Leiter zur guten Vorbereitung. Ihr arbeitet ehrenamtlich und setzt eure kostbare Zeit ein. Besonders da ist gute Vorbereitung nötig, denn wer will schon Zeit verplempern. Eine schlecht vorbereitete Sitzung ist Zeitverschwendung!

## 4. Die Durchführung einer Besprechung

Jede Sitzung braucht einen Besprechungsleiter oder auch Sitzungsleiter. Es muss nicht unbedingt der Leiter der Jugendarbeit sein.

### 4.1. Aufgaben des Besprechungsleiters

Er leitet die Sitzung **zielführend**. Normalerweise schreibt er die Tagesordnung und lädt ein. Er begrüßt und schließt die Sitzung ab.

Während der Sitzung: Er hat das Recht jederzeit in das Gespräch einzugreifen. Er achtet auf den Zeitrahmen und schlägt vor ggf. Punkte zu vertagen. Außerdem drängt er auf den Abschluss von Beratungen hin zu Entscheidungen. Er hat die Zeit im Blick und moderiert die Sitzung. Bei Zeitüberschreitung der Gesamtsitzung wird das Einverständnis aller eingeholt. Alles andere ist unfair. Er fasst Ergebnisse zusammen.

Zum Schluss sollte er immer ein motivierendes Wort sagen und das Positive der gemeinsamen Sitzung herausstellen.

Schwierig: Auf der einen Seite leitet der Besprechungsleiter die Besprechung - auf der anderen Seite ist er aber auch Teilnehmer und will mitdiskutieren.

Daher kann es sinnvoll sein, dass man in der Rolle als Sitzungsleiter steht und als Teilnehmer sitzt.

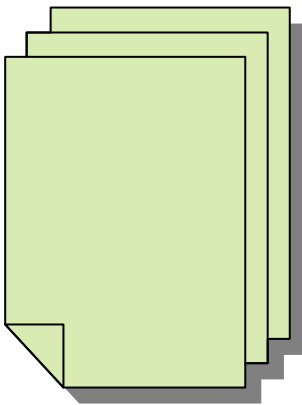


*Der Leiter ist nicht der Oberlehrer und notorische Besserwisser. Er muss nicht jeden Beitrag kommentieren, werten und verbessern! (Schmidt 2001: 77)*

## 4.2. Vorbereitung einer Besprechung

Im Vorfeld sind folgende Fragen zur Vorbereitung hilfreich:

## 5. Das Protokoll von einer Besprechung



Ein gutes Protokoll ist eine echte Freude und Hilfestellung. Es gibt verschiedene Arten von Protokollen:

- Ergebnisprotokolle: halten nur die Ergebnisse fest
- Verlaufsprotokolle: halten den kompletten Verlauf fest
- Ergebnisprotokolle mit Begründung der Entscheidung - sehr gute Dokumentation
- Fotoprotokolle: Bilder eine Flipchart werden fotografiert und verschickt

Ein Protokoll ist...:

- **ein Ergebnis- und Grundsatzentscheidungspapier.** Sie sind hier festgehalten und dokumentiert.
- **eine todo-Liste.** Normalerweise steht drinnen: **Was macht wer wann?** Man trägt die todos des Protokolls in seine persönliche todo-Liste.
- **ein Tool zur Qualitätskontrolle:** Entscheidungen und Beschlüssen werden in der nächsten Sitzung überprüft; die Umsetzung abgefragt.
- **eine Dokumentation der Arbeit**

Ein Protokoll wird in der neuen Sitzung gemeinsam abgenommen. Gerade bei Grundsatzentscheidungen ist das wichtig.

Offene Punkte kommen auf die aktuelle TO, damit sie nicht verloren gehen und man das Protokoll weglegen kann.

Ein Protokoll muss aus den o.g. Gründen zeitnah verschickt werden.

## 6. Gesprächstechniken in Besprechungen

Hier eine Auswahl von verschiedenen Techniken, die angewandt werden können, wenn es im Rahmen einer Besprechung hilfreich ist:





- **Votumsrunde:** jeder sagt in 2-3 Sätzen seine Sicht der Dinge zu einem Thema, zur gelaufenen Sitzung, zu einem Konflikt,... Hierbei gibt es kein Kommentar, max. eine Verständnisfrage, keine Wertung, keine Diskussion
- **Moderieren:** Unterschiedliche Argumente sammeln → pro & contra // Reihenfolge der Meldungen merken // Äußerungen aufgreifen // Zum Sprechen aufmuntern // Gegensätze und Unstimmigkeiten deutlich machen // Abschweifende Teilnehmer zum Thema zurückführen // Wesentliche Punkte herausstellen und zusammenfassen // Ergebnisse zusammen fassen
- **Meinungsäußerung aller ermöglichen:** Leute direkt fragen, was sie denken. Kartenabfrage. Rede - Gegenrede. Brainstorming. Wortmeldung. Vielredner bremsen.
- **Outsourcing:** Kritische (große, nicht für alle relevante) Punkte outsourcen und extra klären, wenn sie den Zeitrahmen sprengen: „Wenn ich nicht mehr weiter weis, gründ´ ich einen Arbeitskreis“ - *durchaus probate Lösung für viele Gruppensituationen. (Praxishandbuch: 82)*
- **Visualisierung:** Wichtige Aussage auf einer Flipchart mitschreiben. Zusammenhänge, besonders wenn sie komplex sind, visualisieren.
- **Pause gönnen:** nach 60min sind 5min Pause sinnvoll.
- **Abkühlung einbauen:** Keine Angst vor heißen Diskussionen: sie tragen zur Klärung von Konflikten bei. Wenn es hitzig wird, eine Gedenkminute einlegen mit anschließender **Blitzlichtrunde:** Wie geht es dir jetzt.
- **Entscheidungsfindung:** Der Leiter entscheidet, 100% Zustimmung, Einfache Mehrheit, Konsens (Entscheidung wird mitgetragen, auch wenn man nicht in allen Punkte gleicher Meinung ist). Aus meiner Sicht ist der Konsens das beste Mittel.

## 7. Abschluss: Rollenspiel und Auswertung

5 Leute üben eine Besprechung - Die anderen sehen zu und hören zu - Anschließend werten wir aus.

Wir bestimmen: Sitzungsleiter

Thema: Planung eines Tagesausflug mit der Jugendgruppe (offen für Freunde) zur Talsperre, Tagesordnung steht vorher noch nicht fest, Protokollant auch nicht (Gruppe 30 Personen // Eintritt: 10,- // 200km Entfernung)

Auswertung:

## Literatur

- Mrotzek, Eva (Hrsg.), Praxishandbuch: leiten - führen - motivieren, Bonn: Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG 2006/2007
- Schmidt, Hans Hartmut, Gruppenleitung - Einfühlsam und zielgerichtet leiten, Onken: Wuppertal und Kassel 2001

