

## SITZUNGSLEITUNG - PHASEN IN DER BEARBEITUNG VON GESCHÄFTEN

Die Beachtung verschiedener Phasen in der Bearbeitung von Geschäften ist eine Hilfe für die klar strukturierte Vorbereitung von Sitzungen und führt zu mehr Effizienz in der Durchführung. Dabei ist es wichtig, den Teilnehmenden die einzelnen Schritte mit ihren Zielen transparent zu machen und darauf zu achten, dass die Übergänge von einem Schritt zum andern klar sind.

Nicht jedes Geschäft erfordert das Durchlaufen aller Phasen. Es muss darum bereits bei der Vorbereitung überlegt werden, was nötig ist und dies muss auch klar kommuniziert werden. Wichtig ist zudem, mitzuteilen, welches insgesamt das Ziel der Arbeit ist. Bei manchen Geschäften ist es sinnvoll, sie in zwei Sitzungen zu bearbeiten, d.h. die Sache nach einer ersten Meinungsbildung nochmals ruhen zu lassen und in einer zweiten Sitzung die Meinungsbildung abzuschliessen und Beschlüsse zu fassen.

Phase	Ziel	Grundsätzliche Überlegungen	Formen	Aufgaben der Leitung	Stolpersteine
<b>Information</b>	⇒ Alle Tn sind so informiert, dass sie sich zum Geschäft eine Meinung bilden können, resp. dass sie bei einer Problemlösung mitwirken können.	⇒ Sich überlegen, welche Informationen vor der Sitzung bekannt sein müssen und was an der Sitzung vermittelt werden kann.	⇒ Schriftlich vor der Sitzung, an der Sitzung Fragen klären. ⇒ Mündlich an der Sitzung. ⇒ Ergänzen von mündlichen Ausführungen durch visuell rasch erfassbare Unterlagen (Grafik / Mindmap etc.).	⇒ Diskussion vermeiden (diese gehört zur Meinungsbildung). ⇒ Wesentliche Aspekte der Infos zusammenfassen / visualisieren. ⇒ Sich vergewissern, dass alle sich genügend informiert fühlen.	⇒ Der Informationsstand der Tn wird überschätzt ⇒ Die Fähigkeit, rasch viele Informationen aufnehmen zu können wird überschätzt ⇒ Es wird bereits diskutiert, bevor fertig informiert ist.
<b>Meinungsbildung</b>	⇒ Es ist klar, wo bezüglich des Geschäftes Übereinstimmung herrscht und wo es unterschiedliche Meinungen gibt. ⇒ Jede Person hat erlebt, dass ihre Meinung angehört und ernst genommen wurde, auch wenn sie ev. nicht geteilt wird	⇒ Sich eine Meinung zu bilden, ist am Anfang ein noch wenig gerichteter Suchprozess. "Laut denken" soll ermutigt werden, ebenso die Veränderung einer Meinung aufgrund der laufenden Diskussion. ⇒ Eine erste Meinungsbildung kann darüber entscheiden, ob ein ganzer Problemlöseprozess sinnvoll ist. ⇒ Für Ja-/Nein-Entscheidungen genügt die Meinungsbildungsphase.	In vielfältigen Formen arbeiten lassen, wie z.B.: ⇒ Einige Minuten Zeit um sich Für und Wider individuell zu überlegen und z.B. auf farbige Papierstreifen zu schreiben. ⇒ Kurze Gespräche zu zweit / dritt (macht Mut sich nachher zu äussern und lässt alle aktiv sein). ⇒ Arbeitsgleiche od. arbeitsteilige Gruppenarbeiten. ⇒ Ergebnisse visualisieren oder durch die Gruppen visualisieren lassen. S. auch „Problemlösung“	Dafür sorgen, dass in vielfältigen Formen gearbeitet werden kann. Beim Zusammentragen im Plenum: ⇒ Genau zuhören und sich nötigenfalls vergewissern, dass Voten richtig verstanden wurden. ⇒ Ermutigen, auch unfertige, vorläufige Gedanken zu äussern. ⇒ Verhindern von "Killerphrasen" (z.B.: "Das ist ohnehin zu teuer"/"Das haben wir auch schon versucht vor X Jahren" etc.). ⇒ Auf Aspekte zurückkommen, die "unter den Tisch gefallen" sind. ⇒ Zwischen- und Schlusszusammenfassungen machen.	⇒ <u>Vorgefasste Meinungen statt Meinungsbildung.</u> ⇒ Abwürgen von Meinungen mit „Ja-aber“. ⇒ Negative Reaktionen auf Meinungsänderungen. ⇒ „Zensur im Kopf“ bei ev. nicht gruppenkonformen Gedanken.

Phase	Ziel	Grundsätzliche Überlegungen	Formen	Aufgaben der Leitung	Stolpersteine
<b>Problemlösung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Es ist klar, welche Ziele angestrebt werden,</li> <li>⇒ welche Hindernisse sich in den Weg stellen und</li> <li>⇒ welche Lösungsmöglichkeiten mit welchen Vor- und Nachteilen es gibt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Diese Phase ist dann nötig, wenn ein Problem ansteht, das verschiedene Lösungsmöglichkeiten zulässt.</li> <li>⇒ Meinungsbildung ist für verschiedenen Schritte nötig.</li> <li>⇒ Ein vollständiger Problemlöseprozesses enthält die folgenden Schritte: <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ist-Zustand</li> <li>⇒ Soll-Zustand</li> <li>⇒ Problemformulierung</li> <li>⇒ Lösungssuche</li> <li>⇒ Beurteilung der Lösungen</li> <li>⇒ Entscheid</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S. auch "Meinungsbildung".</li> <li>Kreative Methoden einsetzen, z.B. für Soll-Zustand und Lösungssuche: <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Brainstorming</li> <li>⇒ Stummer Dialog</li> <li>⇒ Kurze Sketches zum Unterschied Ist-/Soll-Zustand</li> <li>⇒ und andere</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Darauf achten, dass die einzelnen Schritte sorgfältig gemacht werden.</li> <li>⇒ Auf genaue Zielformulierung achten beim Soll-Zustand.</li> <li>⇒ In der Phase der Lösungssuche für eine offene, kreative Atmosphäre sorgen und dafür, dass die Ideen noch nicht beurteilt werden (auch Lustiges und Abstruses soll Platz haben).</li> <li>⇒ Bei der Beurteilung der Lösungen auf den Bezug zu den Zielen des Soll-Zustandes achten.</li> <li>⇒ Weiteres s. auch „Meinungsbildung“.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ LeiterIn hat eigentlich bereits eine Lösung.</li> <li>⇒ Lösungssuche wird zu rasch abgeschlossen.</li> <li>⇒ Lösungen werden sofort beurteilt.</li> <li>⇒ Zu wenig Zeit.</li> </ul>
<b>Beschlussfassung,</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Es ist eindeutig entschieden, welche Meinung das Gremium vertritt, resp. welche Ziele verfolgt werden oder welche Lösungen realisiert werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Sich klar sein, in welchem Zeitpunkt des Bearbeitungsprozesses Beschlüsse gefasst werden können.</li> <li>⇒ Wissen, welche Art von Beschluss sinnvoll ist, z.B. Konsens, Mehrheitsentscheid, etc. (Frühe Mehrheitsentscheide sind oft nicht die beste Lösung).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Beschluss in eindeutige Worte fassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Sich vergewissern, dass alle Meinungen genügend eingebracht und diskutiert worden sind in den vorherigen Phasen.</li> <li>⇒ Beschlüsse nochmals klar formulieren und dafür sorgen, dass sie im Protokoll richtig festgehalten werden.</li> <li>⇒ Je nach Situation Durchführung einer formalen Abstimmung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Zu frühe Entscheide.</li> <li>⇒ Unklare Entscheide (z.B.: "Ich glaube, da sind wir jetzt alle gleicher Meinung!").</li> </ul>
<b>Planung der Umsetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Es ist geklärt, wer was bis wann bearbeitet, plant, vorschlägt, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Manche guten Entscheide scheitern daran, dass nicht genau vereinbart wurde, wer für die Umsetzung zuständig ist, und bis wann welche Schritte gemacht sein müssen, wann eine Überprüfung erfolgt etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Verbindliche Vereinbarungen treffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Verbindlichkeit sicherstellen (i.d.R. im Protokoll festhalten lassen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Es wird zu wenig klar festgehalten, wer was bis wann wie macht.</li> </ul>