



## Rollen und Regeln in Sitzungen

Vielredner, Überziehen der Sitzungsdauer, langweilige Inhalte und die ewigen Diskussionen. So eine Einladung zu einer sich wiederholenden Sitzung kann beim einen oder anderen schon die Lust aufkommen lassen, lieber einen Zahnarzttermin als einen Sitzungstermin wahrzunehmen.

### ■ Von Angela Taverna

Martin hat in seinen wöchentlichen Sitzungen einiges umgekrempelt. Er fordert seine Mitarbeitenden auf, mitzudenken und mitzugestalten. Schon nach einigen Wochen zeigt sich, dass die Ideen der Mitarbeitenden sich vermehren. Manchmal entsteht zu viel auf einmal. Damit die Sitzungen wieder mehr Struktur gewinnen, beschliesst er, Regeln einzuführen und Rollen zu definieren.

Als Vorbereitung zur nächsten Sitzung gibt er den Mitarbeitenden den Auftrag, sich darüber Gedanken zu machen, was sie in den Sitzungen stört. Diese Störungen sollen in der kommenden Sitzung behandelt und Lösungen gefunden werden. Für dieses Traktandum gibt Martin zwischen 50 und 60 Minuten vor. Viele Meldungen erreichen Martin via Mail:

- Vielrednerei,
- Überziehen der Sitzungsdauer,
- ewige Diskussionen um Dinge, die sich nicht ändern lassen,
- komplizierte und unstrukturierte Entscheidungsprozesse

werden mehrfach genannt. Martin beschliesst, für diese Umstände gemeinsam mit den Mitarbeitenden Regeln festzulegen, und bereitet dieses Traktandum vor.

An der Sitzung schreibt er die vier Umstände auf A4-Papier auf. Die Mitarbeitenden haben nun die Möglichkeit, in einem **Brainwriting** unabhängig voneinander **Regeln** aufzuschreiben, die dabei helfen, diese Umstände aufzuheben. In der Folge ordnet Martin die Vorschläge der Mitarbeitenden und gemeinsam werden Regeln zu den Störungen definiert.

Eine Regel zeichnet sie dadurch aus, dass sie eigenverantwortlich umgesetzt werden kann. Also sind Formulierungen wie «Man soll ...» oder «Im Allgemeinen ...» zu vermeiden. Effektive Regeln sind in der **Ich-Form** formu-

liert und so für alle Beteiligten gültig. Bei der Formulierung von Regeln muss auf die Wortwahl geachtet werden. Sind Regeln **positiv** und **zukunftsorientiert** formuliert, werden sie auch eher umgesetzt. Folgende Regeln haben die Mitarbeitenden festgelegt:

- *Ich fasse meine Argumentation kurz, verständlich und nachvollziehbar.*
- *Ich höre anderen Meinungen zu und respektiere diese.*
- *Ich lege meine Meinung dar, ohne die anderen Meinungen zunichte zu machen.*
- *Ich achte auf die vorgegebene Zeitdauer. Wenn mein Traktandum mehr Zeit benötigt, frage ich in der Runde zuerst nach, ob wir damit weiterfahren oder ob wir das Traktandum vertagen.*
- *Ich mache darauf aufmerksam, wenn wir uns im Kreis drehen. Gemeinsam versuchen wir dann, eine Zusammenfassung des Themas zu machen und ein Ende zu finden.*

Zum Entscheidungsprozess wurden keine Regeln festgelegt. Die Mitarbeitenden berufen sich auf den integrativen Ansatz zur Entscheidungsfindung (WEKA Mai 2019).

Installierte Regeln müssen anlaufen und nach einer gewissen Dauer reflektiert werden. Haben die Regeln Gültigkeit? Können sie gelebt werden, wie sie formuliert wurden? Müssen sie umformuliert werden? Martin beschliesst gemeinsam mit den Mitarbeitenden, dass sie die Regeln nach acht Montagssitzungen evaluieren wollen.

In jeder Sitzung gibt es auch verschiedene Rollen, die wahrgenommen werden. Zuvorderst die Rolle der **Sitzungsleitung**. Die Sitzungsleitung organisiert die Termine, lädt dazu ein, koordiniert die Traktanden und vergibt Vorbereitungsaufträge. Neben der Sitzungsleitung gibt es die Rolle des **Zeitwächters** und die der **Protokollführung**. Beide Rollen können

in Personalunion oder einzeln vergeben werden. Auch empfiehlt es sich, beide Rollen rotierend zu besetzen. Das heisst, diese Rolle wird jede Sitzung von jemand anders eingenommen. Die Rolle der Protokollführung sollte bestenfalls vorher bestimmt sein und auch die Art, wie ein Protokoll geschrieben wird und welche Inhalte festgehalten werden. Der Zeitwächter kann ad hoc vergeben werden. Die zentrale Rolle des Zeitwächters ist, die in der Traktandenliste vorgegebenen Zeiten einzuhalten und wo nötig darauf aufmerksam zu machen, dass das Traktandum Gefahr läuft, zeitlich überzogen zu werden.

Wird ein Traktandum von einem Sitzungsteilnehmenden geleitet, so ist dies die Rolle der **Moderation**. Als Moderation kümmert man sich um das eingegebene Thema sowohl inhaltlich als auch methodisch. Die inhaltlichen Anhaltspunkte sind Ausgangslage, Gefahr/Störung, Zielzustand, Lösungsansatz und die methodische Ebene beinhaltet die Technik, wie dieses Traktandum während der Sitzung bearbeitet wird.

Sitzungen sollen wirksam und sinnvoll sein und nicht an Zahnarzttermine erinnern. **Sitzungszeit ist auch Geld**. Die Sitzungsleitung ist verantwortlich dafür, dass die Zeit, in der Fachpersonen zusammenkommen, auch effektiv und effizient genutzt wird.

### BRAINWRITING METHODE

Anstatt ausgesprochen werden Ideen zu einem Thema schriftlich z.B. auf Post-its geschrieben und aufgehängt. Doppelnennungen zeigen dabei auf, in welche Richtung die Gruppe tendiert. Der Vorteil dieser Methode ist, dass sich die Teilnehmenden untereinander weniger beeinflussen, da die Ideen nicht ausgesprochen, sondern aufgeschrieben werden. In der nächsten Ausgabe erfahren Sie detailliert, wie diese Methode angewendet werden kann.



### AUTORIN

**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.