Vom Chaos zum Ergebnis

Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen

Ein Trainingsbuch

MANAGEMENT UND POLITIK

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

MUP

MANAGEMENT UND POLITIK

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

Vom Chaos zum Ergebnis

Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen

Ein Trainingsbuch

MANAGEMENT UND POLITIK

Akademie Management und Politik
Friedrich-Ebert-Stiftung

Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Akademie Management und Politik

Godesberger Allee 149
53170 Bonn

Graphisches Konzept:
inrhein, alfred friese, düsseldorf

1. Auflage: Januar 1998

2. Auflage: Dezember 1999

3. Auflage: November 2002

ISBN 3-86077-702-5

Vorwort

Besprechungen und Sitzungen gut vorbereiten, alle Anwesenden in den Entscheidungsprozess einbeziehen, die Diskussion effizient strukturieren und so zu klaren Ergebnissen kommen - das wollen sehr viele gesellschaftspolitisch engagierte Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, sehr zur Freude unseres Autors. Die Akademie Management und Politik präsentiert Ihnen die dritte Auflage des Trainingsbuches "Vom Chaos zum Ergebnis – Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen".

Daß politische Management-Qualifikationen sich durch das Studium von Büchern alleine nicht einstellen, ist bekannt. Deshalb können und sollen die Trainingsbücher die Teilnahme an Management- Trainings nicht ersetzen. Sie möchten aber:

- Ihnen „Appetit" auf die Angebote der Akademie Management und Politik machen
- Ihnen dabei helfen, Ihre persönlichen Ziele während des Trainings wie bei der Vor- und Nachbereitung einfacher, schneller und systematischer zu erreichen
- Ihnen das Selbststudium – alleine oder mit anderen Engagierten – dann ermöglichen, wenn Sie sich zur Zeit (noch) nicht zur Teilnahme an einem Training entschließen können oder wollen
- Ihnen ein „Nachschlagewerk" an die Hand geben, wenn Sie als Sitzungsleiter/-in oder -teilnehmer/-in etwas dafür tun möchten, daß Besprechungen im gesellschaftspolitischen Raum partizipativ, ergebnisorientiert und effizient ablaufen.

Alles, was Sie für dieses Trainingsbuch brauchen, ist Interesse, Zeit, Ruhe und ein Bleistift, von dem Sie ohne Zögern Gebrauch machen sollten.

Prof. Dr. Thomas Meyer/ Gisela von Mutius

Akademie Management und Politik

Inhaltsverzeichnis

es beginnt mit einem Ordnungsruf 9
... einige Fragen 11

Bedeutung von Sitzungen
Sitzungen: nichts als Langeweile ... 16
sind Sitzungen notwendig? 18
eine ideale Sitzung 21
verschiedene Arten von Sitzungen 22

vor einer Sitzung
ein Ziel setzen 26
planen und organisieren 29
einladen 32
eine Tagesordnung erstellen 37
die Sitzordnung gestalten 41

zu Beginn der Sitzung
eröffnen 46
Spielregeln vereinbaren 48
in die Diskussion einsteigen 51

mitten in der Sitzung
zusammenfassen 56
visualisieren 67
die Redeliste führen 69
auf die Geschäftsordnung achten 71
ein Protokoll führen 76
mit schwierigen Teilnehmern umgehen 78

am Ende der Sitzung
einen Maßnahmenplan vereinbaren 82
abschließen 84

die Aufgaben einer Sitzungsleitung 87
welche Rollen die Leitung hat 88
noch mehr zum Lesen ... 90

es beginnt mit einem Ordnungsruf

137. Sitzung des Deutschen Bundestages vom 22. März 1956
zitiert nach:
Ralf Floehr, Klaus Schmidt (Hg.).
»Unglaublich, Herr Präsident.« Ordnungsrufe/Herbert Wehner.
Krefeld: Fleur 1986: 15f.

Erler (SPD): *Herr Abgeordneter Euler, ist Ihnen nicht bekannt, ... daß es nicht eine einzige Abstimmung oder Erklärung im Bundestag gegeben hat, in der sich die Sozialdemokratie gegen die OEEC*[1] *ausgesprochen hat? Sie haben eben das Gegenteil behauptet. Wie erklären Sie diesen Widerspruch?*

Euler (DA): *Es ist doch gewiß, Herr Kollege Erler, daß die Sozialdemokratie hier all den Maßnahmen, die durch gesetzliche Akte —*

Erler (SPD): *Ich frage nach der OEEC, Herr Kollege Euler. Äußern Sie sich bitte dazu.*

Euler (DA): *Wir haben auch in den Debatten über die OEEC feindliche Stellungnahmen gehört, auch wenn keine Abstimmungen über diese Frage stattfanden.*

Erler (SPD): *Das ist nicht wahr!*

Wehner (SPD): *Das ist eine Lüge!*

Präsident Dr. Gerstenmaier: *Herr Abgeordneter Euler, einen Augenblick. Herr Abgeordneter Wehner, ich rufe Sie zur Ordnung. Der Ausdruck ist nicht parlamentarisch.*

Wehner (SPD): *Es ist dennoch eine Lüge!*

Präsident Dr. Gerstenmaier: *Ich rufe Sie zum zweiten Mal zur Ordnung, Herr Abgeordneter, —*

Wehner (SPD): *Rufen Sie den Abgeordneten Euler auch zur Ordnung!*

Präsident Dr. Gerstenmaier: *— und mache Sie auf die Folgen eines dritten Ordnungsrufes aufmerksam*[2]*.*

Zuruf von der SPD: *Es war dennoch die Unwahrheit!*

Erler (SPD): *Aber dann soll der Kollege Euler die Wahrheit sagen und sie nicht entstellen!*

Präsident Dr. Gerstenmaier: *Fahren Sie fort, Herr Abgeordneter.*

Euler (DA): *Ich habe auf all die Tatsachen hingewiesen, die völlig feststehen, die Sie in keiner Weise abstreiten können.*

Wehner (SPD): *Der Mann kann dort oben das Gegenteil der Wahrheit behaupten!*

1 Europäische Kommission für Atomenergie

2 der Präsident „muß ihm das Wort entziehen und darf es ihm in derselben Aussprache zum selben Verhandlungsgegenstand nicht wieder erteilen." (Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages, § 37)

Wozu dieser Ausschnitt aus einer Sitzung des Bundestages? Nun, einmal, um zu zeigen, wie Teilnehmer/-innen einem ordnungsgemäßen Ablauf einer Sitzung in die Quere kommen können. Und um darüberhinaus deutlich zu machen, wie durch das Verhalten des Sitzungsleiters die Sitzung nicht eskaliert, sondern wieder in ruhigere Fahrwasser kommt: hier durch kurze Feststellungen, knappe Erläuterungen und ein Überhören der letzten Bemerkung von „Onkel Herbert", die wiederum ein Paradebeispiel für Schlagfertigkeit ist.

Wie Sie andere zur Ordnung rufen, wie Sie einen dritten Ordnungsruf vermeiden können oder mit welchen Tricks die Geschäftsordnungsprofis im parlamentarischen Raum sonst so operieren und manipulieren, darüber werden Sie in diesem Trainingsbuch nichts weiter hören.

Denn das Ziel dieses Trainingsbuches ist ein anderes:

Sie sind sicherlich häufig Teilnehmer/-in oder Leiter/-in einer Sitzung, einer Besprechung oder eines „Meetings" (die Begriffe werde ich synonym verwenden). Für all diese Situationen möchte ich Ihnen Tips und Techniken vorstellen, mit deren Hilfe Sie besonnen, geplant und selbstbewußt Sitzungen ergebnis- und teilnehmerorientiert gestalten und leiten, chaotische oder eskalierende Sitzungen in ruhige Fahrwasser bringen oder sich dahinschleppende Sitzungen wieder „auf Trab" bringen können.

Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen führen immer über ein gutes Miteinander von Teilnehmer/-innen und Leitung. Deshalb gelten die meisten Techniken auch für beide Rollen: Teilnahme und Leitung. Dazu mehr am Schluß des Buches – zunächst gehe ich von der Leitung einer Sitzung aus.

Um das Ziel, „gelungene Besprechungen und Sitzungen'' zu erreichen, ist es zunächst sinnvoll, den Zweck von Sitzungen zu klären. Anschließend gehe ich ausführlich auf die verschiedenen Phasen einer Sitzung ein. Aus den Aufgaben, die in den einzelnen Phasen auf Sie zukommen, ergeben sich dann die Anforderungen an die Sitzungsleitung.

Frank Wippermann

Augsburg, im Oktober 1997

Die in diesem Buch benutzten männlichen Formen beziehen sich sowohl auf Frauen als auch auf Männer. Ich hoffe, daß die Leserinnen und Leser diese sprachliche Undifferenziertheit mit dem Hinweis auf die bessere Lesbarkeit akzeptieren.

... einige Fragen

Aus dem Inhaltsverzeichnis wissen Sie schon: dieses Buch ist in Kapitel eingeteilt. Das heißt aber noch lange nicht, daß diese Einteilung des Buches für Ihre Vorgehensweise angemessen sein muß. Es kommt darauf an, was Sie beabsichtigen:

- wollen Sie sich in das **Gesamtthema** einlesen?

  Dann gehen Sie der Reihe nach vor, wie im Inhaltsverzeichnis beschrieben. Sie erschließen sich dieses Buch entsprechend dem zeitlichen Ablauf einer Sitzung.(Und Sie können die nächsten drei Seiten überspringen.)

- wollen Sie etwas zu ganz bestimmten **Abschnitten** wissen?

  Dann beginnen Sie mit dem folgenden Fragekatalog und suchen danach die für Sie passenden Kapitel. Anschließend können Sie ja inhaltlich benachbarte Kapitel durcharbeiten – je nachdem, welche Fragen noch für Sie auftauchen. So erschließen Sie sich dieses Buch von Ihren speziellen Fragen und Interessen aus.

Markieren Sie bitte das entsprechende Kästchen, wenn Sie die Aussage für sich ***verneinen.***

1	ich überlege mir vor der Planung einer Sitzung, ob die Sitzung notwendig ist	☐
2	„Routinesitzung'' ist für mich ein Fremdwort	☐
3	Sitzungen bereiten mir eine Freude	☐
4	Ziele für Sitzungen zu formulieren, fällt mir leicht	☐
5	das Ziel einer Sitzung ist mir schon bei der Planung klar	☐
6	ich bereite jede Sitzung – auch die regelmäßigen – gründlich vor	☐
7	für jedes Thema halte ich die erforderlichen Unterlagen bereit	☐
8	bei der Sitzungsvorbereitung gehe ich systematisch vor	☐
9	meine Einladungen sind attraktiv und informativ	☐
10	unter „Verschiedenes'' werden nur unbedeutende Punkte abgehandelt	☐
11	ich erstelle einen realistischen Zeitplan mit eingeplanten Pausen	☐
12	die Tagesordnung lasse ich von den Teilnehmern zu Beginn genehmigen	☐
13	Abweichungen von der Tagesordnung vereinbare ich mit den Teilnehmern	☐
14	ich gestalte die Sitzordnung ganz bewußt	☐
15	Sitzungen beginne ich pünktlich	☐
16	meine Eröffnung einer Sitzung ist prägnant und motivierend	☐
17	ich überlege mir für jedes Thema einen geeigneten Einstieg	☐
18	auf Sitzungen, die ich leite, gibt es vereinbarte Spielregeln	☐
19	Sitzungen, die ich leite, orientieren sich straff an den geplanten Themen	☐
20	ich leite nur Sitzungen zu solchen Themen, in denen ich mich auskenne	☐
21	ich kann Verständigungsschwierigkeiten erkennen und ausräumen	☐
22	ich fasse den Diskussionsstand häufiger zusammen	☐
23	ich bin darin versiert, unübersichtliche Diskussionen zusammenzufassen	☐
24	während der Sitzung visualisiere ich wichtige Zwischen-Ergebnisse	☐
25	die Redeliste handhabe ich nach den Wünschen der Teilnehmer	☐
26	Geschäftsordnungsdebatten leite ich selbstbewußt	☐
27	ich beherrsche verschiedene Protokolltechniken	☐
28	ich weiß mit schwierigen Teilnehmern umzugehen	☐
29	nach Sitzungsende bleibt für mich nur noch wenig Arbeit	☐
30	am Sitzungsende stelle ich mit den Teilnehmern einen Maßnahmenplan auf	☐
31	Sitzungen beende ich pünktlich	☐
32	ich fasse am Ende einer Sitzung alle wichtigen Punkte zusammen	☐
33	am Sitzungsende führe ich eine Feed-Back-Runde durch	☐
34	viele Leitungsaufgaben delegiere ich an andere	☐

Wenn Sie von Ihren Markierungen nach rechts wechseln, erfahren Sie, an welcher Stelle sich Ihre individuellen Ansatzpunkte für gelungene Besprechungen und Sitzungen in diesem Buch befinden:

1	wozu überhaupt Sitzungen	18	ein Ziel setzen	26
2	wozu überhaupt Sitzungen	18	Sitzungen: nichts als Langeweile	16
3	eine ideale Sitzung	21	wozu überhaupt Sitzungen	18
4	ein Ziel setzen	26		
5	ein Ziel setzen	26	verschiedene Arten von Sitzungen	22
6	planen und organisieren	29	vor einer Sitzung	25
7	planen und organisieren	29		
8	planen und organisieren	29	die Aufgaben einer Sitzungsleitung	87
9	einladen	32		
10	eine Tagesordnung erstellen	37		
11	eine Tagesordnung erstellen	37	planen und organisieren	29
12	eine Tagesordnung erstellen	37	auf die Geschäftsordnung achten	71
13	eine Tagesordnung erstellen	37	verschiedene Arten von Sitzungen	22
14	die Sitzordnung	41		
15	eröffnen	46	einladen	32
16	eröffnen	46	ein Ziel setzen	26
17	eröffnen	46	in die Diskussion einsteigen	51
18	Spielregeln vereinbaren	48	mit schwierigen Teilnehmern umgehen	78
19	zusammenfassen	56	eine Tagesordnung erstellen	37
20	zusammenfassen	56	auf die Geschäftssordnung achten	71
21	zusammenfassen	56	die Aufgaben einer Sitzungsleitung	87
22	zusammenfassen	56	visualisieren	67
23	zusammenfassen	56	die Aufgaben einer Sitzungsleitung	87
24	visualisieren	67	die Aufgaben einer Sitzungsleitung	87
25	die Redeliste führen	69		
26	auf die Geschäftsordnung achten	71		
27	ein Protokoll führen	76		
28	mit schwierigen Teilnehmern umgehen	78	Spielregeln vereinbaren	48
29	am Ende der Sitzung	81	einen Maßnahmeplan vereinbaren	82
30	einen Maßnahmeplan vereinbaren	82		
31	abschließen	84		
32	abschließen	84		
33	abschließen	84	ein Ziel setzen	26
34	welche Rollen die Leitung hat	88	die Aufgaben einer Sitzungsleitung	87

Haben Sie gar kein Kreuz gemacht, dann haben Sie entweder gemogelt oder dieses Buch nicht nötig: im ersten Fall können Sie die Fragen ja noch einmal mit guten Freunden durchgehen. Im zweiten Fall sollten Sie das Buch an gute Freunde weiterreichen ... und sich selbst sofort an die nächsten Sitzungen wagen.

Es ist übrigens sinnvoll, diese Analyse in unregelmäßigen Abständen immer wieder durchzuführen. So machen Sie Ihren Fortschritt beim Leiten von Sitzungen für sich selbst sichtbar.

Jetzt zum ersten Kapitel, in dem es um Sinn und Zweck von Sitzungen geht.

Wozu Sitzungen?

Sitzungen: nichts als Langeweile ...

Das Management Zentrum in St. Gallen hat 1996 eine Umfrage durchgeführt, in der Führungskräfte nach ihrem Tagesablauf befragt wurden.

80% aller Befragten geben an, daß

sie ***60%*** ihrer Zeit in

- Meetings,
- Konferenzen,
- Besprechungen, ...

sitzen

sie ***60%*** der Sitzungen als

- ineffizient
- unproduktiv
- Zeitverschwendung

einschätzen

Über die Ursachen dieses schlechten Ergebnisses gibt eine andere Umfrage Antwort. Die Unternehmensberatung Kybernetika hat Sitzungsteilnehmer befragt.

65% der Befragten geben zu,

- sich während Besprechungen nicht richtig zu konzentrieren und
- die Sitzungen einfach an sich vorbeirauschen zu lassen*

und ***60%*** der Befragten geben zu,

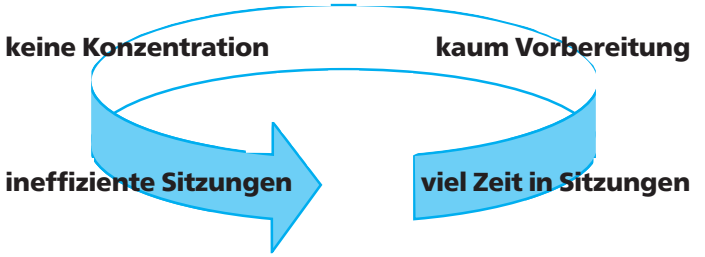
- sich auf ihre Sitzungen kaum vorzubereiten

Die Ergebnisse der beiden Umfragen lassen sich überdies gut in Verbindung bringen:

- wenn Sie viel Zeit in Sitzungen verbringen, können Sie sich nicht auf sämtliche Sitzungen richtig vorbereiten;
- ohne genügende Vorbereitung ist Ihr Interesse an den Sitzungsthemen geringer: Sie lassen die Sitzung einfach an sich vorbeiziehen;
- eine unkonzentriert durchgeführte Sitzung führt zu weniger effizienten Ergebnissen;
- um bei ineffizient verlaufenden Sitzungen trotzdem noch Ergebnisse zustande zu bringen, müssen Sie die Anzahl der Sitzungen erhöhen ...

* aus: managermagazin, Okt. 1996, 298f

... nun können Sie sich auf noch weniger Sitzungen vorbereiten, sind dadurch noch unkonzentrierter, die Sitzungen werden noch weniger effizient, es müssen noch mehr Sitzungen her ..



... und irgendwann bewahrheitet sich das Bonmot des Kabarettisten Werner Finck:

Eine Konferenz ist eine Sitzung, bei der viele hineingehen und wenig herauskommt.

„Schlechte Noten für Meetings'' war übrigens auch das Ergebnis einer Umfrage der Bad Harzburger Akademie für Führungskräfte: 250 Manager aus verschiedenen Branchen bemängelten an firmeninternen Besprechungen vor allem:

- unzureichend vorbereitet
- Ergebnisse nicht umgesetzt
- nicht konzentriert
- angespannte Atmosphäre
- unwichtige Fragen
- keine Prioritäten
- wenig sachliche Diskussion
- schweifen vom Thema ab *

Bei so schlechten Bilanzen stellt sich natürlich die Frage, warum überhaupt noch Meetings, Besprechungen und Sitzungen durchgeführt werden. Der Studie ‚The Return of Innovation' zufolge entstehen 10% der innovativen Ideen in langweiligen (!) Sitzungen. Das jedoch kann wohl nicht der einzige Grund für Meetings sein ... mehr im nächsten Kapitel.

* aus: Main-Post vom 18.02.97

wozu überhaupt Sitzungen ?

Überlegen Sie sich einmal: was würde passieren, wenn in den nächsten drei Monaten keine einzige Sitzung mehr stattfände?
Nennen Sie bitte zuerst einige positive Folgen:

Und welche Schattenseiten hätte das Wegfallen von Sitzungen Ihrer Meinung nach?

Auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Seminaren zum Thema ‚Sitzungsleitung' haben diese beiden Fragen beantwortet – vielleicht finden Sie hier ja noch die eine oder andere Anregung:

positiv	**negativ**
• weniger Papier	• mehr telefonieren
• Schreibtisch aufräumen	• Kontakte gehen verloren
• kann meine Zeit eigenverantwortlich nutzen	• fehlende Informationen
• mehr Zeit für eigentliche Arbeit	• Zusammenarbeit mit anderen leidet
• mehr frei disponierbare Zeit	• fehlende Abstimmung
• Kopf frei für konzeptionelles Denken	• schmoren im eigenen Saft
• inhaltliche Arbeit wird verstärkt	• Langeweile
• Zeit für neue Projekte	• weniger Einfluß
• mehr lesen	• keine verläßlichen Beschlüsse
• Zeit, über Grundsätzliches nachzudenken	• Durchsetzung von Zielen umständlicher
• Zeit, Aufsätze und Bücher zu lesen	• weniger Einflußmöglichkeiten
• keinen Ärger mit Sitzungsteilnehmern	• weniger Präsenz außerhalb meines engen Arbeitsbereichs
• mehr Zeit für Hobby und Familie	• Themen werden von anderen besetzt
• Arbeitsentlastung	• Organisation gerät ins Hintertreffen
• endlich Zeit für die Termine, die immer zu kurz kommen	• umständlichere Abstimmungsprozesse notwendig

Eine solche Bestandsaufnahme hat zwei Vorteile:

Erstens läßt sich sicherlich auch an Ihren Einschätzungen aufzeigen, daß Sitzungen nicht nur ein Übel sind, sondern auch ihr Gutes haben (können).

Und zweitens lassen sich anhand der positiven und die negativen Folgen auch noch einige Punkte zum Verhältnis von Person und Organisation darstellen:

- die positiven Folgen sind meistens angenehme Auswirkungen für die einzelne Person, die negativen beziehen sich als unerwünschte Wirkungen in der Regel auf die Organisation;
- die positiven und negativen Folgen stehen in Wechselwirkung zueineinander:
  - der Einzelne muß die positiven Folgen auch ohne Sitzungsabstinenz leisten, um die negativen Folgen nicht aufkommen zu lassen;
  - und die negativen Folgen müssen in Kauf genommen werden, um als Einzelner auf dem neuesten Stand sei zu können:
  - beispielsweise muß ich (persönlich) Aufsätze und Bücher lesen, damit ich auf Sitzungen Einfluß im Sinne meiner Organisation ausüben kann
  - und ich benötige die (organisationsrelevanten) Informationen aus Sitzungen, um abschätzen zu können, mit welchen Themen ich mich in Zukunft persönlich beschäftigen werde.

Trotz aller Nachteile brauchen Sie also die Sitzungen – für sich und für Ihre Organisation; das Dilemma „positiv für mich – negativ für die Organisation'' kann sowohl durch personenbezogene Maßnahmen (Zeitmanagement, Konflikttraining) als auch durch organisationsbezogene Maßnahmen (Organisationsentwicklung, Strukturreform) angegangen werden – der gewählte Ansatzpunkt ist ein wichtiges Indiz für die jeweilige Organisationskultur.

Doch zurück zur Bedeutung von Sitzungen: auf den nächsten Seiten geht es um die unterschiedlichen Anforderungen an Sitzungen.

eine ideale Sitzung

Mit den Antworten auf die beiden Fragen im vorangegangenen Kapitel ist es nun recht einfach, Ansprüche an eine ideale Sitzung zu stellen. Die positiven Folgen werden überspitzt, die negativen ins Gegenteil verkehrt. Machen Sie das doch einmal anhand Ihrer Antworten im vorangehenden Kapitel.

Vielleicht kommt ja so etwas heraus wie:

- alle sind rechtzeitig vor der Sitzung umfassend informiert worden
- die Themen sind für alle interessant
- alle bestimmen den Verlauf der Sitzung mit
- konkrete Fragen werden zufriedenstellend beantwortet
- alle wollen und können Beiträge leisten
- alle haben sich auf die Sitzung vorbereitet
- die Beiträge sind klar und deutlich formuliert
- für die Zukunft werden konkrete Arbeitsschritte beschlossen
- der Verlauf der Sitzung wird von allen unterstützt
- persönliche Feindseligkeiten spielen keine Rolle
- alle kommen pünktlich (und bleiben bis zum Ende)
- auf Minderheitenmeinungen wird eingegangen
- _____
- _____
- _____

Möglicherweise ist Ihnen bei den Formulierungen etwas aufgefallen:

in sehr vielen Anforderungen an eine ideale Sitzung taucht das Wort ‚alle' auf. Dieses Phänomen führt zum nächsten Punkt, der Unterscheidung von Sitzungsarten.

verschiedene Arten von Sitzungen

Sitzung ist nicht gleich Sitzung – das wissen Sie auch. Doch worin genau unterscheiden sich nun verschiedene Sitzungen voneinander? Um das zu klären ist es hilfreich, die beiden wichtigsten Charakteristika für Sitzungen zur Hilfe zu nehmen:

- zum einen das Merkmal, ob einige (Wenige und Ausgewählte) oder ob alle bei der Ergebnisfindung beteiligt sind
- zum anderen, ob ein Ergebnis für alle offen und nachvollziehbar gefunden oder ob verdeckt vorgegangen wird.

Aus diesen beiden Unterscheidungen ergeben sich die folgenden vier Arten von Sitzungen:

		Beteiligung bei der Ergebnisfindung	
		einige	*alle*
Gestaltung des Prozesses der Ergebnis-findung	*verdeckt*	**geheime Logensitzung** • „Wissende" pauken ihr Ergebnis durch • abgesprochene Strategien werden nur noch ausgeführt • andere dienen lediglich als Dekoration **Kungelrunden**	**große Taktiererei** • jeder versucht, das eigene unausgesprochene Ziel zu erreichen • vorübergehende Scheinbündnisse • pokern – bluffen – zuschlagen **Der Clou**
	offen	**öffentliche Aufführung** • eine Elite präsentiert öffentlich / medienwirksam Entscheidungsprozesse • dem passiven Publikum wird vermeintliche Einflußnahme als Showeinlage geboten **einige Parteitage**	**demokratisches Meeting** • jeder hat die Chance, Gehör zu finden • Meinungen werden offen gelegt • ein Ergebnis wird gemeinsam erarbeitet **andere Parteitage, open space**

Mit dieser Einteilung sind nicht alle Feinheiten von Sitzungen erfaßt worden – schließlich hat jede Sitzung ihre spezielle Eigenheit. Doch diese grobe Einteilung hilft vor allem,

- wenn es darum geht, die eigenen Ansprüche (und auch die anderer) an Sitzungen zu differenzieren;
- um für sich zu klären, wozu die eine oder andere Sitzung überhaupt dient;
- wenn taktische Winkelzüge vorbereitet und/ oder erkannt werden sollen.

Diese ziel- und strategieorientierte Unterscheidung von Sitzungen läßt sich durch eine weitere ergänzen – sie orientiert sich am organisatorischen Rahmen. Für die wichtigsten Elemente einer Sitzung habe ich einige Varianten aufgelistet:

Elemente ↓	**Varianten** →				
Teilnehmerzahl Besonderheit	< 5 ohne Leitung möglich	5 – 10 alle können mitmachen	10 – 25 „ausklinken'' einiger möglich	25 – 80 für Leitung noch überschaubar	> 80 Technik-Einsatz notwendig
Dauer Besonderheit	< 1h spontan möglich	1 – 2h Absprache notwendig	2 – 3h (0,5 Tag) Methoden-wechsel; Pause	4 – 6h (1 Tag) Bewirtung	mehrtägig Übernachtung
Regelmäßigkeit	wöchentlich	monatlich	vierteljährlich	jährlich	unregelmäßig
Thema	aktuell	traditionell	fachlich	Gremien	
Hierarchien	formell	informell	Kompetenz	(Gast-)Status	keine
Öffentlichkeit	lokale Presse	überregionale Presse	TV	mit Interviews	keine

Fügen Sie doch in den letzten Zeilen noch Elemente ein, die für Ihre Sitzungen wichtig sind.

Dann können Sie mit dieser Tabelle Ihre jeweilige Sitzung zusammenstellen – jede der möglichen Kombinationen aus den einzelnen Varianten hat ihre eigene Dynamik. Dazu mehr bei der Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen.

Genug der Einleitung – jetzt geht's zu dem, was vor einer Sitzung zu tun ist.

Nutzen Sie dabei doch die Gelegenheit und bereiten gleich Ihre nächste Sitzung vor, die Sie leiten werden. Sie können dann alle Punkte auf Ihr Beispiel anwenden. Dadurch sparen Sie nicht nur Vorbereitungszeit für Ihre nächste Sitzung, Sie können auch sofort verschiedene Dinge ausprobieren. So prüfen Sie gleichzeitig, was von dem hier Beschriebenen Ihnen zusagt und was Sie deshalb vielleicht in Zukunft häufiger einsetzen möchten.

vor einer Sitzung

ein Ziel setzen

Vor dem Ausarbeiten einer Rede geht es u.a. darum, für die Rede ein Ziel zu formulieren, vor dem Start eines Projektes besteht eine wichtige Aufgabe darin, das Projektziel zu definieren, vor einer Verhandlung ... Sie wissen schon.

Und so wird es Sie kaum überraschen, daß auch zur Sitzungsvorbereitung die Zielsetzung gehört. Überlegen Sie sich einmal für Ihr Beispiel:

mit der Sitzung möchte ich erreichen, daß

Unabhängig davon, welches nun das konkrete Thema der Sitzung ist: prüfen Sie schon jetzt, woran Sie nach Ihrer Sitzung festmachen können, ob das formulierte Ziel erreicht worden ist oder nicht:

anhand folgender Anhaltspunkte überprüfe ich die Zielerreichung:

Wenn Ihr Ziel z.B. gewesen ist, daß alle Teilnehmer mit der Sitzung zufrieden sind, dann müssen Sie auch entsprechende Mittel besitzen, um die (Un-)Zufriedenheit zu messen. Das kann z.B. durch eine Punktabfrage am Schluß der Sitzung (dazu später mehr) oder durch persönliche Gespräche nach Sitzungsende erfolgen.

Ist Ihr Ziel gewesen, daß ganz bestimmte Beschlüsse gefaßt werden, dann müssen Sie sich nur das Protokoll der Sitzung daraufhin anschauen, ob diese Beschlüsse enthalten sind.

Mit diesen beiden Beispielen ist auch schon das Spektrum an typischen Sitzungszielen umrissen. Solche typischen Ziele erhält man, wenn man über die vielen Sitzungen, die Tag für Tag stattfinden, ein Zielraster legt. Die Gemeinsamkeiten bezüglich der Zielart, die trotz aller Verschiedenheit der Themen, des Teilnehmerkreises usw. bestehen, lassen sich so gut ausmachen.

In der folgenden Liste sehen Sie die für Sitzungen typischen Ziele:

Durch eine Sitzung soll / en ...	***Blickrichtung***
• Informationen unverbindlich ausgetauscht werden • Meinungsverschiedenheiten herausgearbeitet werden • Mehrheiten deutlich sichtbar werden	**Inhalte**
• ein verbindliches Meinungsprofil heraus gearbeitet werden • Hierarchien / Meinungsführerschaft deutlich gemacht werden • Geschlossenheit hergestellt werden	**Gruppe**
• Anträge formuliert werden • bereits formulierte Anträge diskutiert werden • bereits formulierte Anträge beschlossen werden	**Beschlüsse**

Ihre Aufgabe bei der Vorbereitung besteht nun darin, sich auf genau ein Ziel für Ihre Sitzung festzulegen. Jetzt werden Sie vielleicht sagen:

> Das kann ich nicht so eindeutig entscheiden, denn für den ersten Tagesordnungspunkt soll ein Beschluß gefaßt werden, beim zweiten sollen Informationen ausgetauscht werden, beim dritten die Teilnehmenden auf Linie gebracht werden usw.

Gut, das kann sehr wohl so sein – doch was spielt sich dann voraussichtlich auf einer solchen Sitzung ab:

- beim ersten Tagesordnungspunkt wird um jede Stimme gekämpft, jeder möchte den eigenen Antrag/ die eigenen Vorstellungen durchbringen. Das Klima ist somit eher das eines ‚gewinnen wollen'
- beim zweiten Punkt sollen dann Informationen auf unverbindliche Art ausgetauscht werden, wozu ein Klima des ‚aufeinander zugehen' nötig ist. Das jedoch wird sich kaum einstellen, denn die Teilnehmer werden sich beim ersten Tagesordnungspunkt so sehr für Ihre persönliche Überzeugung eingesetzt haben, diese Haltung schon so verinnerlicht haben, daß ein offener Austausch jetzt kaum mehr möglich ist. Das äußert sich häu-

fig darin, daß unbedeutende Meinungsverschiedenheiten plötzlich überbetont werden, daß die Stimmung plötzlich giftig wird, obwohl man jetzt doch „nur'' unverbindlich miteinander plaudern wollte;

- beim dritten Tagesordnungspunkt ist dann statt vielfältiger Haltung bei Abstimmung bzw. Austausch plötzlich Geschlossenheit angesagt – statt aktiver Mitbestimmung also ein Zurückstecken. Das wird sich dann kaum mehr jemand bieten lassen. Die Atmosphäre schlägt gegen „die da oben'' um.

Wenn Sie völlig verschiedene Ziele innerhalb ein und derselben Sitzung verfolgen, dann fahren Sie mit allen Beteiligten gedanklich Achterbahn – so lange, bis niemand mehr weiß, wozu denn die Sitzung eigentlich dienen sollte.

Im Fernsehen können Sie ja ohne weiteres von einem ‚Hitchcock' zu einer Talkshow und von da zur ‚Sendung mit der Maus' zappen. Bei einer Sitzung geht so etwas auch ... jedoch in den meisten Fällen schief.

Deshalb sollten Sie nur ein Hauptziel für Ihre Sitzung bestimmen. Und folglich ist es bei der Gestaltung einer Sitzung auch sinnvoll, nur solche Themen anzusprechen, bei denen dieses Hauptziel verfolgt wird. Möglich sind auch noch Themen, deren Ziele der gleichen „Blickrichtung'' angehören wie das Hauptziel. Alle anderen Themen sollten Sie vertagen.

Ist das nicht durchführbar, aus welchen Gründen auch immer (ja, ja die Sachzwänge), dann wissen Sie jetzt wenigstens, warum Probleme auf Sie zukommen werden.

Setzen Sie sich nun für Ihre Sitzung ein Ziel als Hauptziel:

Mein Sitzungsziel:

_____

planen und organisieren

Nun zu dem, was die meisten ausschließlich unter Sitzungsvorbereitung verstehen, zur Organisation.

Die folgende Check-Liste soll Ihnen dabei helfen, an wichtige Punkte zu denken:

		ja	nein	?
wer	der Teilnehmerkreis ist festgelegt	☐	☐	☐
	durch	_____	_____	☐
	der Teilnehmerkreis soll begrenzt sein	☐	☐	☐
	nach dem Kriterium	_____	_____	☐
	innerhalb der erwarteten Teilnehmer gibt es			
	• Hierarchien	☐	☐	☐
	• unbeglichene Rechnungen	☐	☐	☐
	Öffentlichkeit ist			
	• zugelassen	☐	☐	☐
	• erwünscht	☐	☐	☐
	Externe sind eingeladen,	☐	☐	☐
	• um inhaltlich Neues zu erfahren	☐	☐	☐
	• um durch Neues zu motivieren	☐	☐	☐
	• um Rituale aufzubrechen	☐	☐	☐
wie	Zeiten, die beachtet werden müssen, sind mir bekannt:			
	• satzungsgemäße Einberufungsfristen	☐	☐	☐
	• Vorlaufzeiten, z.B. für Anmelderücklauf	☐	☐	☐
	• Zeiten für interne/externe Werbung	☐	☐	☐
	• für Vor-Absprachen der Teilnehmenden untereinander	☐	☐	☐
was	es gibt höchstens vier Themen (auf mehr kann sich niemand richtig vorbereiten!)	☐	☐	☐
	die Themen sind			
	• attraktiv	☐	☐	☐
	• notwendig	☐	☐	☐
	• dringlich	☐	☐	☐

	• neu	☐	☐	☐
	• den meisten geläufig	☐	☐	☐
	einführende Informationen sind			
	• notwendig, da Einführung in neue Inhalte	☐	☐	☐
	• sinnvoll als wiederholende Zusammenfassung	☐	☐	☐
	diese Informationen kann geben:	_____		☐
	mir liegt ein Aktionsplan / Protokoll der letzten Sitzung vor, an den angeknüpft werden kann	☐	☐	☐
	es existiert ein zu beachtender Pflichtenkatalog (Formalia wie: Protokollgenehmigung, Beschlußfähigkeit feststellen, ...) ?	☐	☐	☐
wo	der Sitzungsort ist			
	• für alle gut erreichbar	☐	☐	☐
	• mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut (!) erreichbar	☐	☐	☐
	• eine Anreiseskizze liegt mir vor	☐	☐	☐
	der Sitzungsraum ist			
	• mir bekannt	☐	☐	☐
	• groß genug – und nicht zu groß (leere Stühle lassen sich so schwer überzeugen)	☐	☐	☐
	• mit bequemen Stühlen ausgestattet	☐	☐	☐
	• mit veränderbarer Bestuhlung ausgestattet	☐	☐	☐
	an technischer Ausstattung sind vorhanden			
	• Visualisierungsmöglichkeiten (Tafel, Flip-Chart, Pinnwände, Overhead)	☐	☐	☐
	• Moderationsmaterial	☐	☐	☐
	• Redepult	☐	☐	☐
	• Mikrofonanlage	☐	☐	☐
	• Videoanlage	☐	☐	☐
	Verpflegung während der Sitzung ist gewährleistet	☐	☐	☐

wann	die Sitzung muß an einem bestimmten Wochentag,			
	einem bestimmten Datum, _____ stattfinden	☐	☐	☐
	wann:	_____		☐
	die Sitzung soll höchstens dauern *	_____h		☐
	an Pausen sind deshalb einzuplanen	_____		☐
	als Tageszeit ist sinnvoll:			
	• morgens (wenn alle schlafen möchten)	☐	☐	☐
	• vormittags (wenn alle telefonieren möchten)	☐	☐	☐
	• mittags (wenn alle essen möchten)	☐	☐	☐
	• nachmittags (wenn alle Kaffee möchten)	☐	☐	☐
	• frühabends (wenn alle nach Hause möchten)	☐	☐	☐
	• abends (wenn alle ‚n Bier möchten)	☐	☐	☐
	parallel zur Sitzung am geplanten Termin gibt's			
	• Fußball o.ä. (und das kann vieles sein!)	☐	☐	☐
	• 'n gutes Fernsehprogramm	☐	☐	☐
	• andere (bessere?) Sitzungen	☐	☐	☐
	• etwas an das ich jetzt garantiert nicht denke	☐		

Die nicht-öffentliche Vorbereitung ist damit abgeschlossen. Denn was Sie bisher gemacht haben, das hat im Zweifelsfall noch niemand erfahren (obwohl es schon sinnvoll ist, das bis hier Besprochene mit mehreren zu machen).

Jetzt geht es darum, andere über Ihre Sitzung zu informieren – meistens erfolgt das durch die Einladung.

* „Schon bei der Planung und Vorbereitung soll der Veranstalter realistische, aber auch menschenfreundliche Vorstellungen über den Zeitablauf, nicht zuletzt zum voraussichtlichen Schluß der Versammlung entwickeln.'' (Halberstadt, G., Hensel,W., Versammlung und Demonstration, Bonn 1983, 80

einladen

Vielleicht geht es Ihnen auch so:

Sie bekommen eine Einladung zu einer Sitzung, lesen diese und fangen dann an, sich auszumalen, wie diese Sitzung wohl verlaufen wird, welche Stimmung dort sein wird, mit welchem Ergebnis zu rechnen ist ... und ob es sich überhaupt lohnt, zu dieser Sitzung hinzugehen.

Die Einladung ist die Visitenkarte der Sitzung.

Nun stellen Sie sich vor, Sie halten die folgende Einladung in den Händen:

Ortsverein Stadtbergen
Einsteinstr. 4
88222 Stadtbergen

09. Mai 1997

Liebe Parteifreundinnen und Parteifreunde,

es ist wieder mal soweit. In der übernächsten Woche findet unsere Ortsvereinssitzung statt. Dazu sind Sie herzlich eingeladen. Wir treffen uns am 23. Mai um 19.00 Uhr im Vereinsheim des SV Schwarz-Gelb.

Tagesordnung

1. Bericht der Mandatsträger/-innen aus dem Stadtrat
2. Aussprache
3. Umgestaltung der Verkehrsführung im Zentrum
4. Maßnahmen und Aktionen des OV
5. Wahlen
   - Nachwahl eines Beisitzers/ einer Beisitzerin zum OV – Vorstand
   - Personelle Vorschläge für VertreterInnen im Seniorenbeirat
6. Verschiedenes

Das Vereinsheim ist mit der Straßenbahn Linie 4 gut erreichbar.

Auf Euer zahlreiches Erscheinen freut sich

Euer Holger Lichart

Was sind Ihre ersten Eindrücke beim Lesen dieser Einladung?

Stimmen Sie mit mir überein, daß bei einer solchen Einladung nur diejenigen an dieser Sitzung teilnehmen, die das durch ihre Funktion oder Position auch notgedrungen müssen? Vielleicht ist das sogar beabsichtigt, um unter sich bleiben zu können – in diesem Fall wird das Ziel durch eine solche Einladung mit Bravour erreicht werden.

Mit den meisten Einladungen werden Sie jedoch andere Ziele verfolgen. Schließlich wollen Sie

- möglichst viele Personen für Ihre Sitzung begeistern und
- erreichen, daß diejenigen, die kommen, sowohl vorbereitet als auch engagiert sind.

Und deshalb sollten Sie durch die Einladung sicherstellen, daß die Eingeladenen

1. über den Rahmen der Sitzung ausführlich informiert sind

   die Formalia

2. neugierig auf das sind, was auf der Sitzung so alles passieren wird

   die Aufhänger

Wie das geht?

1. Formalia

Zum Beispiel, indem Sie	***damit die/ der Eingeladene***
Name und Anschrift des Veranstalters anführen	weiß, wer genau einlädt
Name, Anschrift und Telefonnummer eines Ansprechpartners angeben	noch Rückfragen stellen, Anregungen geben, Hilfe anbieten, ... kann
den Ort der Veranstaltung genau nennen Name u(Anschrift, Telefonnummer)	ohne Schwierigkeiten hinfinden (und erreicht werden) kann

den Beginn der Veranstaltung angeben	die Chance hat, pünktlich zu kommen
die Dauer der Veranstaltung angeben	an dem Tag noch anderes sicher planen kann
Verkehrsverbindungen auflisten	weiß, wie er/sie dort hinkommt
Vorlagen und Anträge beifügen	sich schon vorbereiten kann
Wahl- und Geschäftsordnung beilegen	um die Rechtsgrundlage weiß

Eine Einladung, die nur diese Formalia enthält, ist zwar schon besse als das oben gezeigte Beispiel (bei dem u.a. unklar ist, wo diese Vereinsheim überhaupt ist). Doch den meisten fallen auch bei einer so gestrickten Einladung Begriffe ein wie *„sieht nach Arbeit aus“, „-typisch Vereinsmeierei“, „pedantisch-preußische Tagesordnungsfetischisten“, „da kommen sicherlich nur die Insider hin“, „und was soll ich da? „, ...*

kurz und gut: eine solche Einladung lädt aus!

Deshalb gehören zu einer einladenden Einladung auch die Aufhänger:

2. Aufhänger

Sie laden wirklich ein, indem Sie ...	***damit die/der Eingeladene***
die Themen offensiv und attraktiv darstellen	zur Auseinandersetzung mit dem Thema ermuntert wird
statt: *Umgestaltung der Verkehrsführung im Zentrum* jetzt: *Autos raus aus dem Zentrum ?!*	wenn Ihnen gute Formulierungen fehlen, können Sie's ja mal mit der Kreativitätstechnik des „6-3-5'' ausprobieren
klarmachen, warum die Sitzung wichtig ist	weiß, warum er/sie diese Sitzung auf keinen Fall verpassen darf
statt: *es ist mal wieder soweit* jetzt: *um stärker Einfluß auf die Arbeit des Stadtrates zu nehmen zu können*	wenn Sie selbst keine ausreichenden Gründe finden, dann schenken Sie sich lieber die Sitzung

neue Veranstaltungsformen in Aussicht stellen	auf Neues hingewiesen wird, bei dem er/sie aktiv werden kann
statt: *Bericht- Aussprache- Referat -.* jetzt: *Arbeitsgruppen, Ideenbörsen, Workshops, Kartenabfrage, ... **	wenn das für Sie zu revolutionär ist: fangen Sie mit kleinen Veränderungen an und probieren Sie neue Formen der Sitzungsleitung erst einmal auf Seminaren aus
Symbole statt Wörter verwenden	über solche Bilder auf Wichtiges aufmerksam wird
statt: *Beginn um 19.00 Uhr* jetzt: *Start:* 🕐	verwenden Sie die symbolische Darstellung nur für Wichtiges, damit sich das Mittel nicht verbraucht
den Ort attraktiv darstellen	sich auch auf den Sitzungsort freuen kann
statt: *im Vereinsheim vom SV ...* jetzt: *an einem Ort, der bequem eingerichtet ist, gut erreicht werden kann und wo wir auch nach der Sitzung noch klönen können: dem Vereinsheim vom SV ...*	wenn Ihr angestammter Sitzungsort zu viele Nachteile aufweist, dann gibt's nur eins: wechseln
einen Ansprechpartner nennen, an den man sich am Veranstaltungsort wenden kann	einen Anlaufpunkt hat (wichtig v.a. für Neulinge)
statt: *im Vereinsheim* jetzt: *im Vereinsheim können Sie sich zuerst an Herrn Hahnemann wenden, der ab 18 Uhr bereits dort sein wird*	wenn Ihnen das zu formal erscheint, verzichten Sie drauf. Doch lassen Sie die ankommenden Teilnehmenden fühlen, daß sie Gast sind.
das Ziel der Sitzung nennen	sich auf diese Absicht einstellen kann
statt: *wir haben eine Sitzung* jetzt: *auf der Sitzung wollen wir einen Aktionsplan verabschieden oder einen Antrag formulieren, den unsere Mandatsträger/-innen in den Stadtrat einbringen sollen*	wenn Sie das aus taktischen Gründen nicht wollen: o.k.

eine Anreiseskizze beilegen (incl. ÖPNV-Fahrplan-Auszug)	von Planungsarbeit befreit ist
statt: *mit Linie 4 erreichbar* jetzt: *günstige Verbindungen sind mit der Linie 4 um 18.07h und um 18.27h ab Königsplatz. An der Haltestelle halten Sie sich rechts. Nach 60m ist der Sitzungsraum ausgeschildert*	mit diesem Kundendienst übernehmen Sie ein weiteres Stück Verantwortung: denn die Pläne müssen stimmen!

Alle genannten Punkte gelten natürlich auch für häufig und regelmäßig stattfindende Sitzungen (Abteilungsmeetings, Betriebsratssitzungen, Vorstandsbesprechungen). Jedoch mit unterschiedlichem Gewicht: jedesmal die Vorzüge eines Sitzungsortes hervorzuheben, den alle kennen, ist natürlich überflüssig.

Auf zwei Dinge sollten Sie dagegen besonders bei regelmäßigen Sitzungen achten:

- auf ein einheitliches Erscheinungsbild Ihrer Einladungen – durch das Design soll sofort klar werden, um welche regelmäßige Sitzung es sich handelt;
- auf abwechslungsreiche und griffige Formulierungen und Symbole – durch die Ansprache soll klar werden, daß es sich (auch) bei dieser Sitzung um eine spannende und lohnende handelt (und nicht um eine Routinesitzung).

Entwerfen Sie doch jetzt einmal für Ihre nächste Sitzung eine Einladung mit allen Elementen, die Sie für sinnvoll halten – oder wandeln Sie das schlechte Eingangsbeispiel in eine gute Einladung um.

Und damit kommen wir zum nächsten Tagesordnungspunkt ...

* zu solchen Themen können Sie mehr auf Seminaren und in Büchern zum Thema „Moderation'' finden.

eine Tagesordnung erstellen

... so klingt es häufig auf Sitzungen, wenn zum nächsten Thema übergeleitet werden soll. Eine Tagesordnung wird in vielen Fällen einer Einladung beigelegt. Sie ist sozusagen der inhaltliche rote Faden einer Sitzung, in der alle geplanten Themen aufgelistet sind. Und wenn die Tagesordnung einem eingeladenen Teilnehmer schon wie ein langweiliges, aufgeblasenes, gekünsteltes und festgeschnürtes Paket vorkommt, dann ... ja, dann bleibt er der Sitzung einfach fern.

Deshalb gilt für eine Tagesordnung dasselbe wie für die Einladung: auch sie muß einladend sein.

Doch sind für eine Tagesordnung zusätzlich rechtliche und strategische Feinheiten von Bedeutung:

rechtlich

In fast allen Satzungen von Vereinen, Parteien oder Verbänden sind Beschlüsse einer Sitzung u.a. nur dann gültig, wenn das entsprechende Thema konkret formulierter Bestandteil der Tagesordnung war und diese fristgerecht verschickt, verteilt oder veröffentlicht wurde. Daß der Passus „konkret formuliert'' ein dehnbarer Begriff ist, der in taktischer Hinsicht ausgelegt werden kann, zeigt ein Beispiel am Ende dieses Kapitels.

strategisch

Eine Tagesordnung ist eine *„Aufzählung der Beratungs- und Abstimmungsgegenstände (Punkte), einer Sitzung oder einer Versammlung. Sie ist als zunächst unverbindlicher und orientierender Vorschlag des Veranstalters der Einladung oder der Ausschreibung beizugeben''.** Und genau diese Orientierung macht einen strategischen Vorteil für den Verfasser der Tagesordnung aus: obwohl eine Tagesordnung immer geändert werden kann, so ist der Vorschlag doch ein erster Pflock, der eingeschlagen wird. An ihm haben andere ihren Standort zu bestimmen und abzugleichen.

Gerhard Halberstadt und Wilfried Hensel vertiefen diesen strategischen Aspekt noch unter der Überschrift „Spiel mit Punkten'':

„Vorstände oder Vorsitzende schlagen der Versammlung eine Tagesordnung vor. Prächtig präparierbar, und man ist manipuliert, ehe man sichs versieht. (Nicht ohne Grund handeln Delegierte östlicher Staaten so leidenschaftlich und pingelig Tagesordnungen von Konferenzen aus.) Da werden

* Halberstadt/Hensel, 147

Punkte auseinandergerissen, die eigentlich einen Zusammenhang bilden, einige – unbequeme – ans Ende gerückt: man kann hoffen, daß dann nur noch Eingeweihte ausgeharrt haben. Die Versammlung muß das nicht schlucken; sie bestimmt die Tagesordnung, der Vorstand schlägt sie vor. Wenn Mätzchen versucht werden, die Tagesordnung ändern; die Dinge wieder an den richtigen Platz rücken, überlegen, ob man es hinnimmt, daß der Kandidat seine große Rede erst nach seiner Wahl losläßt usw." *

Hinsichtlich einer Tagesordnung sollten Sie vor allem folgenden Punkt beachten: Zu Beginn einer Sitzung muß eine Tagesordnung genehmigt werden. Ein kleiner Schritt, der kaum vergessen, jedoch häufig unterschätzt wird, weil die Konsequenzen der Genehmigung vielen unklar ist. Denn es ist wesentlich einfacher, eine Tagesordnung vor ihrer Genehmigung zu verändern, zu erweitern oder zu verkürzen als eine bereits genehmigte Tagesordnung abzuwandeln. Durch die Genehmigung einer Tagesordnung wird der orientierende Vorschlag zur stabilen Fahrtrichtung, die nur schwer umgeworfen werden kann.

Das möchte ich am Beispiel der Geschäftsordnung des Bundestages (GO-BT) verdeutlichen:

- Um im Bundestag eine vorgeschlagene Tagesordnung zu ändern, „kann vor Eintritt in die Tagesordnung jedes Mitglied des Bundestages eine Änderung der Tagesordnung beantragen, [...]'' (GO-BT, §20,2,3). Über diesen Antrag wird dann bei der Genehmigung der Tagesordnung abgestimmt. Die einfache Mehrheit genügt zur Änderung.
- Ist eine Tagesordnung jedoch bereits genehmigt, dann „dürfen andere Verhandlungsgegenstände nur noch beraten werden, wenn nicht von einer Fraktion oder von anwesenden 5% der Mitglieder des Bundestages widersprochen wird [...]'' (GO-BT, §29,3,1).

Vor der Genehmigung einer Tagesordnung können also 51% eine Änderung durchsetzen (einfache Mehrheit), nach der Genehmigung einer Tagesordnung können 5% eine Änderung verhindern.

Anders ausgedrückt: vor der Genehmigung dürfen nur weniger als 50% gegen eine Änderung der Tagesordnung sein, nach der Genehmigung nur weniger als 5%.

So viel macht die Genehmigung der Tagesordnung (im Bundestag) aus!

* Halberstadt/Hensel, 18

Ob die Tagesordnung mit einer Zeitleiste versehen sein sollte, durch die die eingeplante Zeit pro Tagesordnungspunkt für alle sichtbar wird? Die Antwort darauf ist ambivalent: Vorteile haben Sie, weil Sie während der Sitzung auf den geplanten Fahrplan hinweisen können, um eine Diskussion zu straffen. Nachteile einer Zeitleiste wirken sich dann aus, wenn darüber zu Sitzungsbeginn sehr lange diskutiert wird.

Und noch eins: die meisten Tagesordnungen führen als letzten Punkt „Verschiedenes'' auf. Eine sinnvolle Einrichtung, um wenig umfangreiche Dinge zu besprechen – und für die „Taktierer vom Dienst'' die beste Gelegenheit, diejenigen Punkte unterzubringen, auf die sich niemand vorbereiten sollte (und konnte, da es nicht konkret aus der Tagesordnung hervorging). Um dem einen Riegel vorzuschieben sollte auf allen Sitzungen gelten:

»Vor dem Punkt Verschiedenes ist Antragsschluß: „Keine Resolution – auch keine Revolution – unter ‚Verschiedenes'.''*

Das sollte übrigens auch in der Geschäftsordnung festgelegt sein. Prüfen Sie einmal, ob nach Ihrer Geschäftsordnung unter „Verschiedenes'' verabschiedete Beschlüsse überhaupt gültig sein können – denn eine konkrete Formulierung liegt bei diesem Tagesordnungspunkt naturgemäß ja nicht vor.

Schauen Sie zu diesem Punkt einmal in der Geschäftsordnung, der Satzung oder dem Statut für Ihre Sitzungen nach. Viele Sitzungsteilnehmer kennen die Geschäftsordnung übrigens gar nicht. Ob Sie diesen Umstand ausnützen, um sich strategische Vorteile zu sichern, das müssen Sie selbst entscheiden.

Zum Punkt „strategische Vorteile'' noch eine Geschichte aus einem Seminar:

> Am Beginn dieses Kapitels habe ich darauf hingewiesen, daß Beschlüsse gemäß der meisten Satzungen nur dann gültig sind, wenn das entsprechende Thema konkreter Bestandteil der Tagesordnung war. Das sagte ich auch so auf einem Seminar. Daraufhin kamen von mehreren Teilnehmern Beschwerden über ihren Vorstand – der übrigens am Seminar nicht teilnahm: so war es gängige Vereinspraxis, daß unter dem unpräzisen Tagesordnungspunkt „Bericht aus dem Vorstand'' stets Beschlüsse zu sol-

* Halberstadt/Hensel, 153

chen Punkten gefaßt wurden, die den Teilnehmern gar nicht klar sein konnten. Denn sie erfuhren ja erst im Laufe des Vorstandsberichts von den zu beschließenden Punkten. Die Wut über ihren Vorstand wurde nach einigen Diskussionen durch die Wut über das eigene „Stimmviehdasein'' abgelöst.

Das Ende der Geschichte: zwei Tage nach dem Seminar wurde auf der nächsten Vereinssitzung dem Vorstand durch Mehrheitsbeschluß deutlich gemacht, daß nur noch konkrete Tagesordnungsformulierungen Gegenstand von Abstimmungen sein können. Das geschah auf Antrag der Seminarteilnehmer – wie auf dem Seminar besprochen, formuliert und geprobt. Wie sagte eine Teilnehmerin: „ab jetzt will ich vor jeder Sitzung genau wissen, was auf mich thematisch zukommt.''

Soviel zur strategischen Bedeutung von Tagesordnungen.

Bis jetzt haben Sie Leute zu Ihrer Sitzung eingeladen und haben Ihnen eine Tagesordnung geschickt – jetzt müssen sie nur noch kommen. Und wenn sie im Sitzungsraum eintreffen, dann wollen die meisten sich ... genau: hinsetzen.

die Sitzordnung gestalten

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen bei einem Meeting so wie die Abgeordneten im Bundestag ... und wollen, warum auch immer, mit jemandem diskutieren statt dem Redner vorn zuzuhören. Dieses Vorhaben wird sich nur mit Ihren unmittelbaren Nachbarn oder nach einem Wechsel auf die (meist leeren) Hinterbänke umsetzen lassen. Denn die Anordnung der Plätze im Bundestag signalisiert doch, daß Diskussionen gar nicht erwünscht sind. Ganz anders ist es im britischen Unterhaus: Regierung und Opposition sitzen sich gegenüber – ein lebhafter argumentativer Schlagabtausch wird, wenn nicht „provoziert", so doch zumindest erleichtert und damit wahrscheinlicher.

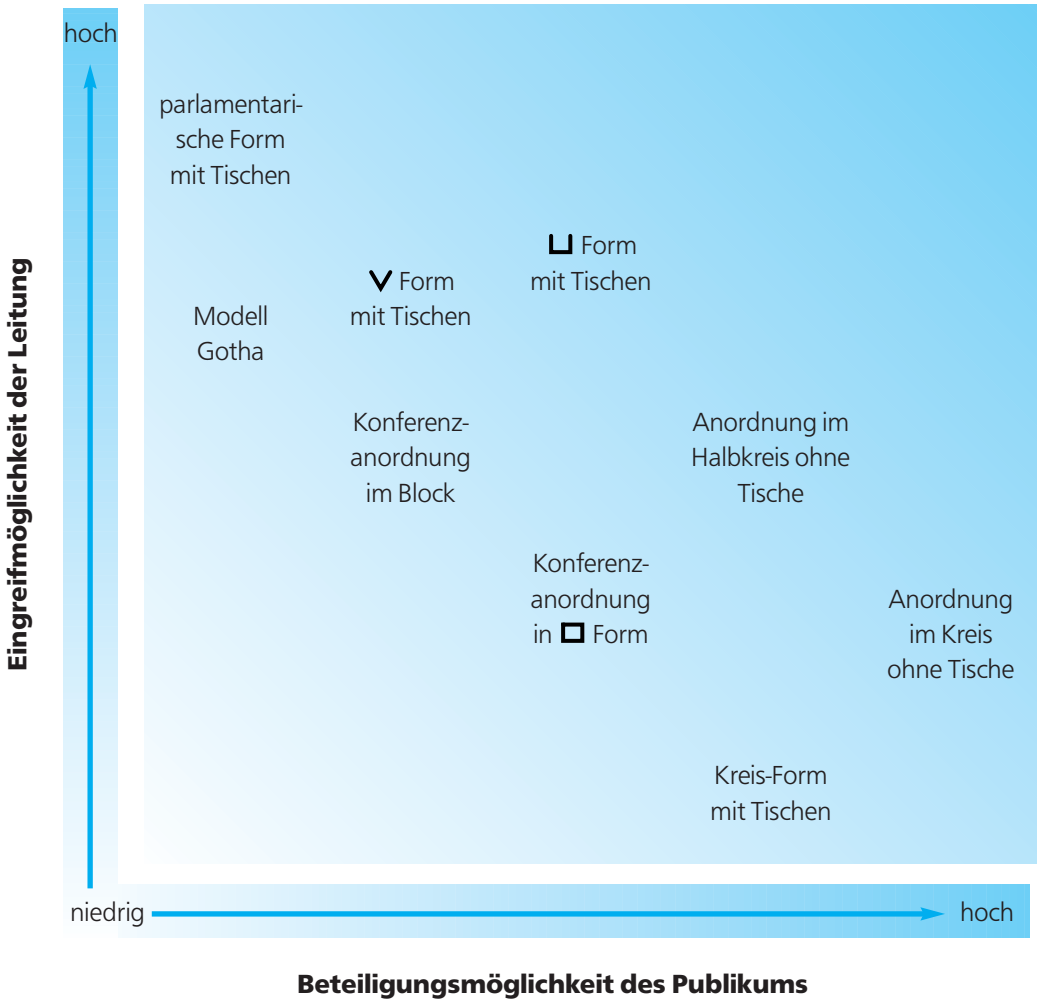
Ein anderes Beispiel: auf einem Seminar berichtete eine Teilnehmerin von einer Ortsvereinssitzung, die nicht im angestammten Raum stattfinden konnte. Statt dessen mußte ein Raum benutzt werden, in dem nur Stühle standen – und wo für die gewohnten Tische kein Platz war. Nach anfänglichem Verdutztsein wurde diese Ortsvereinssitzung zur „lebhaftesten und angenehmsten seit langem – die Atmosphäre war offener und entspannter, und es meldeten sich Leute zu Wort, von denen ich vorher noch nie etwas gehört hatte''.

An diesen Beispielen merken Sie, wie sehr die Sitzordnung die Atmosphäre einer Besprechung beeinflußt.

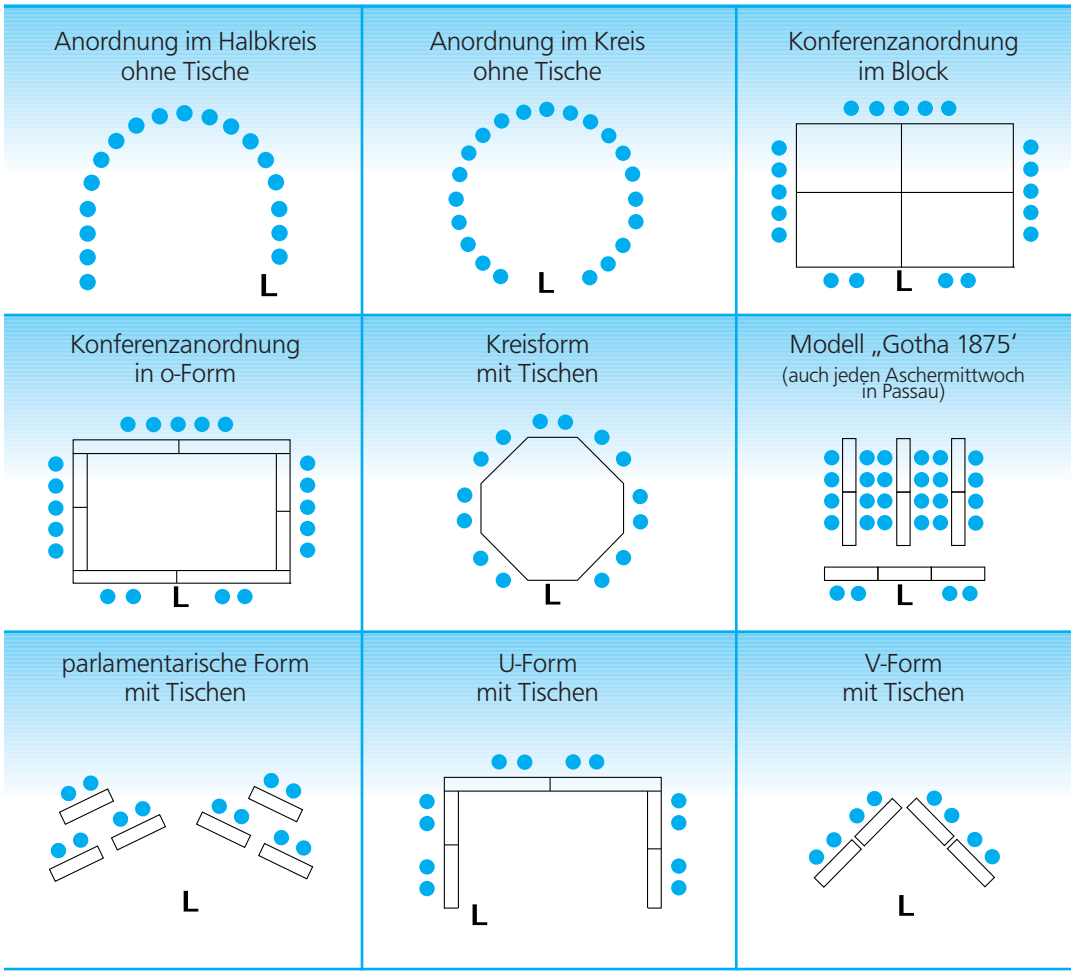
Für die Gestaltung der Sitzordnung spielen vor allem zwei Fragen eine Rolle:

- soll miteinander diskutiert werden oder soll nur einer Person zugehört werden können ?
- wie stark will, soll oder muß die Sitzungsleitung in das Geschehen eingreifen können ?

Je nach Antwort auf diese beiden Fragen – Beteiligungsmöglichkeit des Publikums und Eingreifmöglichkeit der Leitung – können Sie nun für Ihre Sitzung geeignetere und ungeeignetere Sitzordnungen aufbauen. In der folgenden Grafik sind einige typische Sitzordnungen hinsichtlich der beiden Fragen eingeordnet.



Was hinter den einzelnen Begriffen steckt, wie Sie also Tische und Stühle aufbauen können, verraten Ihnen die nächsten Skizzen:



Wenn Sie aber Ihre Sitzung in einem Raum abhalten, in dem die Tische und Stühle nicht verschoben werden können oder dürfen? Meines Erachtens ein ausschlaggebender Punkt, den Raum zu wechseln – Sie berauben sich sonst einer sehr wichtigen Möglichkeit, die Sitzungsatmosphäre zu gestalten.

Denn: so wie die Leute sitzen, so verläuft die Sitzung.

So, jetzt können die Leute kommen – die Sitzung kann beginnen.

zu Beginn der Sitzung

eröffnen

So wie die Einladung die schriftliche Visitenkarte der Sitzung ist, so ist die Eröffnung die mündliche. Und die beginnt schon vor Beginn der Sitzung, wenn Sie z.B. die Teilnehmer/-innen begrüßen, wenn Sie mit dem einen oder der anderen schon über ... was auch immer sprechen, wenn Sie auf Kaffee oder Mineralwasser hinweisen. So beeinflussen Sie schon jetzt die spätere Sitzungsatmosphäre.

Und wenn's dann „richtig'' losgeht, dann sind (wie auch bei einer Rede) die ersten Sätze sehr wichtig. Sie prägen den weiteren Verlauf der Sitzung. Deshalb sollten Sie gerade den Beginn einer Sitzung professionell gestalten. Das machen Sie am besten, indem Sie situationsbezogen vorgehen, also von den aufgeführten Punkten nur diejenigen aufgreifen, die für Ihre Sitzung wirklich von Bedeutung sind.

Sie können ...	***oder***
• alle Beteiligten an die neue (Sitzungs-) Situation gewöhnen	sitzen nur „alte Hasen" vor Ihnen ?
• Aufmerksamkeit erreichen	bietet das Thema für alle schon genügend Aktualität und Zündstoff ?
• Atmosphäre schaffen	kennen sich alle gut, und es gab im Vorfeld keine Reibungspunkte ?
• wichtige Personen begrüßen	soll bewußt niemand hervorgehoben werden ?
• in das Thema einführen	haben Sie`s mit Fachleuten zu tun ?
• den Verlauf / die Gliederung ankündigen	muß erst noch eine Tagesordnung erarbeitet werden ?
• die eigene Leitungsrolle erläutern	ist Ihr Status allen (auch den Neuen?) klar– und einsichtig ?
• Formalia klären (Beschlußfähigkeit, Protokollführung, ...)	geht es dieses Mal informell zu ?
• Spielregeln einführen	haben sich diese schon eingebürgert ? (trotzdem visualisieren!)
• in die Diskussion zu einem Thema überleiten	kein oder: das wird immer Ihre Aufgabe sein!

Verzichten Sie dabei auf altbekannte Floskeln und auf lange Sätze. Auf die Sitzungsteilnehmer wirken diese abschreckend und narkotisierend.

Auf vielen Sitzungen fallen noch immer Anfangssätze wie dieser:

> *Meine Damen und Herren. Ich freue mich, daß Sie heute abend so zahlreich erschienen sind und darf Ihnen Frau Müller vom Umweltdezernat vorstellen, die uns gleich einige Informationen zum Öko-Konzept der Stadt geben wird.*

Eine Fülle an Gemeinplätzen in einen einzigen Satz gepreßt – das dürfte auch dem wohlwollenden Teilnehmer bereits zu Sitzungsbeginn den Rest geben. Warum nicht anders einsteigen? Zum Beispiel so:

> *Guten Abend meine Damen und Herren. Daß Sie heute abend hier sind, freut mich. Mehr als 200 Leute sind gekommen. Das zeigt doch, daß das Thema brisant ist. Um das Öko-Konzept der Stadt wird es gehen. Neben mit sitzt Frau Müller vom Umweltdezernat. Sie wird uns dazu einige Informationen geben.*

Kürzere Sätze ohne Floskeln machen zwar mehr Mühe (denn es gilt, vertraute Pfade zu verlassen), sie kommen in den meisten Fällen jedoch besser an. Deshalb sollten Sie die ersten Sätze Ihrer Eröffnung gut vorbereiten und gezielt inszenieren.

Zu den Punkten „Spielregeln'' und „zu einem Thema überleiten'' gibt's mehr auf den nächsten Seiten.

Spielregeln vereinbaren

Spielregeln kennen Sie wahrscheinlich von vielen Gesellschaftsspielen wie z.B. „Mensch ärgere dich nicht''. Durch sie wird zweierlei erreicht:

- einerseits sind Spielregeln für alle verbindliche Vorgaben, durch die das Spiel erst definiert wird (z.B. nur bei einer sechs aus dem 'Häuschen' gehen zu dürfen):

wer sich nicht an Spielregeln hält, darf nicht mitspielen oder wird ausgeschlossen;

- andererseits werden durch Spielregeln optimale Strategien vorgeschlagen – an die muß sich niemand halten, sie versprechen jedoch mehr Erfolg (z.B. nicht immer nur eine Figur im Spiel zu haben):

wer sich nicht an Spielregeln hält, verliert.

Spielregeln bei Sitzungen haben ebenfalls diese beiden Zwecke: obligat-definierend und fakultativ-optimierend.

Denn in Sitzungen geht es ja keinesfalls immer harmonisch, sachlich, neutral, gleichrangig, unparteiisch, objektiv, redlich und fair zu. Teilnehmer/-innen von Sitzungen

*„zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen Schwarze Peter und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch. Daß es ihnen um die Sache nicht ginge, läßt sich nicht behaupten, aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluß und Macht"**

Ohne Spielregeln werden Sie auf Ihren Sitzungen mit Sicherheit unkontrollierbare Machtkämpfe erleben – was bei der ein oder anderen der vorhin präsentierten Sitzungsarten sogar sinnvoll ist (vor allem für die Mächtigen). Bei Sitzungen in der Art des demokratischen Meetings müssen Sie jedoch Spielregeln einführen, um als Leitung eine durch alle legitimierte Möglichkeit zu haben, ungerechtfertigten Machteinfluß einzudämmen.

* W. Küpper, G. Ortmann, Hg., Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen 1988, 7 (hier im Sinnzusammenhang mit Mitgliedern in Organisationen; F.W.)

Viele Spielregeln sind in den meisten Fällen selbstverständlich, z.B. die, andere ausreden zu lassen. Das heißt jedoch nicht, daß sie auch eingehalten werden. Deshalb ist es angebracht, auch auf selbstverständliche Regeln hinzuweisen. Dies geschieht übrigens am besten zu Beginn einer Sitzung, denn dann muß sich noch niemand aufgrund einer konkreten Regelverletzung angesprochen fühlen. Außerdem haben Spielregeln, die Sie erst während des Spiels einführen, nicht nur den schlechten Ruf einer Bestrafung für die betroffene Person, sondern auch den, daß ein neuer strategischer Vorteil ermöglicht werde.

was

Als Spielregeln können aufgestellt werden

- andere ausreden lassen
- Mehrheitsregelungen [s. Kapitel „Geschäftsordnung''] (ggf. in inhaltliche und formale unterschieden)
- Redezeitbegrenzung
- Redezeitbudget
- Sitzungsraum ist Nikotin- und Handy-freie Zone
- Redeliste [s. eigenes Kapitel)]
- Pausenregelung (z.B. „alle 60 Minuten 10 Minuten Pause'')
- Sitzungsende (= Feierabend)
- Beschlußende (= es geht noch weiter – aber ohne Abstimmungen)
- alle mit ihren Ideen und Meinungen zu Wort kommen lassen
- alle Gedanken zulassen
- .....
- .....

wozu

Spielregeln dienen dazu,

- schon zu Diskussionsbeginn ein einigendes Band zu haben
- auch Selbstverständliches allen noch einmal bewußt zu machen
- alle Beteiligten zu ermutigen, bei Bedarf auf sie hinzuweisen
- die Leitung zu entlasten, allein auf den Verlauf der Sitzung zu achten
- beim Thema zu bleiben, da Unterbrechungen durch „Meta-Diskussionen" verringert werden
  (also nicht so häufig darüber diskutiert wird, wie diskutiert werden soll)

wie

Spielregeln sollen

- zu Beginn einer Besprechung
- unabhängig von dazugehörenden Ereignissen
- einvernehmlich aufgestellt und visualisiert werden

Bis hierher ist Ihre Sitzung nun anmoderiert, ebenfalls haben Sie Spielregeln aufgestellt. Jetzt können Sie also zu den einzelnen Themen kommen.

in die Diskussion einsteigen

Jedes neue Thema, jeden neuen Tagesordnungspunkt einzuleiten, das ist eine Ihrer wichtigsten Aufgaben als Sitzungsleitung. An dieser Stelle – bevor Sie die Diskussion eröffnen – haben Sie übrigens die einmalige Gelegenheit, als Erster unter Gleichen zu sprechen:

- Ihre Worte haben ein hohes Gewicht, weil sie die ersten zum neuen Thema sind (und der erste Eindruck ...);
- mit der Einleitung in das neue Thema können Sie diejenigen Aspekte, die Ihrer Meinung nach wichtig sind, hervorheben und der Diskussion damit eine Richtung geben
- und hier wird Ihnen wahrscheinlich niemand so schnell ins Wort fallen, um die Atmosphäre (noch) nicht zu stören.

Den Einfluß und die Machtstellung, die Sie durch diese Funktion bekommen, sollten Sie nicht unterschätzen. Dieser Einfluß bezieht sich jedoch nicht nur auf die inhaltliche Ausrichtung. Denn mit der Art und Weise, wie Sie ein Thema einleiten, sind Sie auch gleichzeitig Vorbild für die Teilnehmer.

Das bezieht sich v.a. auf die Redezeit.

Bei den meisten Sitzungen gilt hinsichtlich der Redezeit nämlich die 20-80-Regel:

ein Fünftel Redezeit von Ihnen bewirken
vier Fünftel Redezeit der Teilnehmer.

Anders ausgedrückt: wenn Ihre Einleitung in ein Thema zwei Minuten dauert (und viele Sitzungsleiter/-innen schaffen das problemlos, allein schon, um die oben erwähnte einmalige Gelegenheit zu nutzen), wenn Ihre Einleitung also zwei Minuten dauert, dann verlangen die Teilnehmer (unausgesprochen) anschließend erst einmal acht Minuten ungestört für sich, um miteinander zu diskutieren. Wenn Sie diese innere Auffassung ignorieren und sich schon vorher zu Wort melden, dann werden Sie wahrscheinlich damit anecken.

Ein Meister in Sachen Sitzungseinstieg ist Gerhard Fuchs bei der Moderation des Presseclubs in der ARD. Als Beispiel dient sein Einstieg in die Sendung mit dem Titel „Eiszeit in Deutschland. Hat unser Sozialstaat noch Zukunft?'' vom Frühjahr 1996:

> *Sonntagmittag, willkommen im Presseclub. Die „Woche der Grausamkeiten'' ist vorbei. Das Sparpaket ist geschnürt. Wachstum und Beschäftigung sollen folgen. Zunächst aber gibt es eine heftige Debatte in der Republik. Die Opposition spricht von „sozialer Obszönität''. Kommt jetzt ökonomisches Tauwetter oder soziale Eiszeit in Deutschland?*

Ein Einstieg, der zwanzig Sekunden dauert. Dann folgt eine knappe Vorstellung der fünf Teilnehmenden, danach jeweils eine eindeutig adressierte und präzise Frage, z.B.:

> *Frau Oppermann, was wollen wir heute Mittag retten: den Wirtschaftsstandort Deutschland oder den Sozialstaat Deutschland?*

Und der Erfolg gibt Gerhard Fuchs recht: auf präzise Fragen erhält er meistens auch präzise Antworten.

Aufhänger	**höchstens zehn kurze Sätze**
	• schlagwortartig formulieren • gleich ins Thema gehen • Positionen durch Zitate einführen • geschlossene Fragen stellen
	so bringen Sie Dynamik in die Runde

Über die verschiedenen Fragearten und ihre Wirkungen auf das Gesprächsklima können Sie sich übrigens im Trainingsbuch „Mit Argumenten überzeugen'' auf den Seiten 49 – 69 genauer informieren. Es ist ebenfalls in der Management und Politik – Reihe erschienen.

Ihr Einstieg in ein Thema muß also inhaltlich klar und zeitlich kurz sein. Weiterhin sollte nach Ihrem Einstieg für möglichst viele Teilnehmer/-innen die Gelegenheit bestehen, ihre Positionen vorzustellen. Ein geeignetes Mittel dazu ist das Rund-Gespräch:

Bei einem Rund-Gespräch hat jeder Teilnehmer die Möglichkeit, sich zu einer bestimmten Frage zu äußern. Erst wenn alle (die möchten) ihr Statement abgegeben haben, darf jemand zum zweiten Mal reden. Während des Rund-Gesprächs besteht also so etwas wie ein geschützter Bereich.

Rund-Gespräch	**höchstens zwei klar formulierte Sätze** • mit offener Frage einleiten • an jede/n persönlich gerichtet • Einzelne mit Namen ansprechen • klar und eindeutig formulieren **so erhalten Sie einen Überblick**

Sie ziehen viele Vorteile aus einem Rund-Gespräch:

1. ein erstes Meinungsbild wird erstellt
2. Schnell- und Vielredner, die „großen Tiere'' und wer auch immer müssen sich einreihen
3. jeder weiß von jedem, welche Position er einnimmt
4. die wichtigsten Stichwörter sind bereits gefallen
5. jeder hat schon mal „Luft ablassen'' können (wichtig vor allem für die Vielredner)
6. jeder ist schon im Thema drin (wichtig vor allem für die Zurückhaltenden)
7. daß sich alle äußern, wird selbstverständlicher und kann so den weiteren Gesprächsstil prägen

Ein Tip: gehen Sie bei einem Rund-Gespräch nicht der Reihe nach vor. Das ist zu berechenbar und wirkt daher ermüdend. Greifen Sie lieber zum „Popcorn-Effekt'' (bei der Herstellung fliegen die einzelnen Popcorns unberechenbar herum): für Ihre Sitzung heißt das, daß nach einem Teilnehmer links von Ihnen einer rechts von Ihnen das Wort ergreift. Steuern können Sie das durch Blickkontakt oder durch direktes Ansprechen. Beachten müssen Sie dabei nur, wer schon einmal zu Wort gekommen ist.

Nach einem solchen Rund-Gespräch sollten Sie die bis hier geäußerten Meinungen zusammenfassen (dazu gleich mehr) und danach die Diskussion mit einer Frage eröffnen.

Eingeleitet ist Ihre Sitzung nun. Deshalb ins nächste Kapitel.

mitten in der Sitzung

zusammenfassen

Am Ende eines Rund-Gesprächs oder einer Diskussion, wenn mehrere Teilnehmer etwas zum Thema gesagt haben – wenn also viele Äußerungen im Raum stehen, dann ist es Ihre Aufgabe, das Gesagte in einigen Sätzen zusammenzufassen. Jede dieser Zusammenfassungen ist natürlich nicht etwa die einzig wahre allumfassende Inhaltsangabe, sondern nichts anderes als Ihr subjektiver Eindruck der bisherigen Statements. Formulieren Sie deshalb Ihre Zusammenfassung als das Ergebnis Ihrer persönlichen Wahrnehmung.

Zweck der Zusammenfassung ist nun nicht, alle Statements in ihren Einzelheiten wiederzugeben (was auch gar nicht möglich ist). Mit einer Zusammenfassung sollen Sie vielmehr einige Ihrer Meinung nach wichtige Aspekte des Diskussionsverlaufs herausstellen. Wichtige Aspekte sind solche, die

- von mehreren Teilnehmern angesprochen worden sind,
- besonders kontrovers sind,
- auf die Sie persönlich Wert legen.

Besonderes Gewicht im Diskussionsverlauf erhält eine Zusammenfassung durch drei Umstände:

- erstens lassen Sie durch die Wortwahl und durch das besondere Hervorheben einiger Punkte Ihre Position immer einfließen (eine Neutralität ist gar nicht möglich);
- zweitens greifen Sie durch den Zeitpunkt Ihrer Zusammenfassung in die Diskussion ein – so können Sie beispielsweise Ihre inhaltliche Position verstärken, indem Sie die Zusammenfassung im Anschluß an einen Teilnehmer bringen, der genau diese Auffassung teilt („doppelt hält besser‘‘);
- drittens ist die Zusammenfassung für diejenigen Teilnehmer, die zwischendurch einmal abgeschaltet haben (und das sind häufig nicht wenige), die beste Möglichkeit, wieder auf den Zug aufzuspringen.

Das macht deutlich, daß jede Zusammenfassung gleichzeitig ein machtvolles Steuerungsinstrument ist.

Daneben ist jede Zusammenfassung auch Nahtstelle zwischen der bisherigen Diskussion und der danach folgenden. Deshalb gilt übrigens

auch hier die schon angesprochene 20-80-Regel (je länger Ihre Zusammenfassung ist, um so länger wollen anschließend die Teilnehmer reden). Und es gilt, daß Sie durch eine Frage am Schluß Ihrer Zusammenfassung die Diskussion wieder lenkend eröffnen sollten. So konzentrieren Sie die dann folgenden Wortbeiträge auf bestimmte Punkte und geben der Diskussion eine Orientierung. In diesem Zusammenhang können Sie auch mit den Teilnehmern vereinbaren, in welcher Reihenfolge die einzelnen Aspekte besprochen werden sollen und wieviel Zeit pro Punkt eingeplant werden soll.

Zusammenfassung	**höchstens sieben Sätze** • als persönliche Wahrnehmung formuliert • einige wichtige Aspekte herausgreifen • Reihenfolge der weiteren Diskussion vorschlagen • Zeitbudget für einzelne Punkte vorschlagen • mit Frage abschließen und so die nächste Diskussionsrunde gezielt einleiten
	damit unterstreichen Sie Ihre Leitungsrolle

Um all diese Anforderungen an eine gute Zusammenfassung erfüllen zu können, gibt es Verfahren, mit denen sich Wortbeiträge bündeln lassen – als Hilfestellung für die Sitzungsleitung. Nicht alle der im folgenden vorgestellten Verfahren werden Ihnen gefallen, weil Sie es vielleicht gewohnt sind, anders vorzugehen als ein bestimmtes Verfahren es vorsieht (vgl. dazu auch das Management und Politik – Trainingsbuch „Teams und Typen''). Wenn Ihnen ein oder zwei Verfahren so zusagen, daß Sie diese einmal ausprobieren möchten, dann ist der Zweck dieses Kapitels erfüllt.

Die vier nun folgenden Verfahren möchte ich gleich an einem Beispiel anschaulich machen. Innerhalb einer Diskussion zum Thema „Europa – wo drückt der Schuh?'' gab es den folgenden Ausschnitt, der zusammengefaßt werden soll.

Uwe: So kurz vor einer möglichen Währungsunion ist es von Bedeutung, zu fragen, wo die Probleme liegen. Doch schlüssige Antworten können wir darauf doch nur geben, wenn wir wissen, wie dieses Europa entstanden ist ...

Heike: Blödsinn, das was zählt sind die aktuellen Probleme. Was interessiert mich, wer warum mit wem in den 50er Jahren welchen Vertrag geschlossen hat. Nur die aktuellen Probleme drücken wirklich.

Uwe: Nein – ohne Geschichte kann niemand die heutige Probleme verstehen. Und deshalb auch nicht lösen.

Christian: Unsere Frage ist doch, wo denn der Schuh drückt. Für mich sind vor allem wirtschaftliche Fragen interessant. Dazu gehören Handelsprobleme durch unterschiedliche Regelungen in den Ländern, z.B. bei den Mehrwertsteuersätzen ... meiner Meinung nach sollte EU-weit ein einheitlicher dreistufiger Mehrwertsteuersatz eingeführt werden.

Susanne: Für mich ist das alles zu kleinkariert. Das, was auf uns zukommen wird, ist doch die Erweiterungsdiskussion. Und damit zwei Fragen: wer tritt wann bei? Und: kann eine 15er – bald vielleicht eine 20er-Gemeinschaft – immer noch mit den gleichen Institutionen und Regeln funktionieren wie die ursprüngliche 6er-Gemeinschaft?

Uwe: Da haben wir's doch – ohne in die Geschichte einzugehen, kommen wir nicht weiter.

Hans: Immer diese Historie – wir leben in der Gegenwart!

Jette: Hat eigentlich schon mal jemand darüber nachgedacht, was passiert, wenn 1999 oder wann auch immer in der gesamten EU alle Arbeitgeber und alle Arbeitnehmer sich ohne weiteres überall breitmachen können?

Christian: Sag ich ja – die ökonomischen Probleme sind die wichtigsten.

Jette: Ich meinte das überhaupt nicht so wirtschaftlich verengt wie gerade dargestellt. Für mich am brisantesten sind soziale Fragen. Zum Beispiel, wie derzeit europaweit Arbeitnehmerinteressen gegeneinander ausgespielt werden. Da drückt für mich am meisten der Schuh: daß im Maastricht-Vertrag nur vier rein ökonomische Kriterien als Eintrittshürde in die Währungsunion bestehen und kein einziges soziales.

Susanne: Stimmt, eines könnte ja sein, daß die Arbeitslosenquote unter sechs Prozent liegen muß – sonst gibt's keinen Beitritt in die Währungsunion.

Heike: Hier wird laufend von Währungsunion geredet. Das ist für mich zu abstrakt, nicht greifbar genug. Es ist doch viel interessanter, welche Perspektiven mir persönlich dieses Europa bringt – neben dem „einfacher nach Frankreich fahren können''.

Verlaufs-Matrix

Nun zum ersten Verfahren, der Verlaufsmatrix. Sie dient dazu, Schwerpunkte einer Diskussion schnell herauszufinden.

Und so gehen Sie vor:

- in den Spalten tragen Sie nach und nach die Namen der Teilnehmenden in der Reihenfolge ihrer Diskussionsbeiträge ein,
- in den Zeilen notieren Sie die Aspekte, zu denen sie sich geäußert haben,
- mit einer Eintragung werden Name und Aspekt einander zugeordnet.

Diese Zuordnung kann durch ein Kreuz bestehen, allein um zu vermerken, daß sich die entsprechende Person zu einem Aspekt geäußert hat. Eine empfehlenswerte Erweiterung besteht darin, durch die Zuordnung auch gleichzeitig zu bewerten:

+	ein Plus – Zeichen	für eine zustimmende Äußerung
-	ein Minus – Zeichen	für eine ablehnende Äußerung
?	ein Fragezeichen - Zeichen	für eine Frage

Als Sitzungsleitung erhalten Sie so einen Überblick darüber,

- welche Aspekte wie häufig angesprochen wurden
- welche Aspekte kontrovers, und welche übereinstimmend sind

Dadurch sind Sie in der Lage, die Diskussion schnell zu überschauen und zu ordnen. Und Sie können die oberste Zeile auch parallel dazu nutzen, die Redeliste zu führen.

Für das Diskussionsbeispiel kann eine „Verlaufsmatrix'' so aussehen:

	Uwe	Heike	Uwe	Chris.	Susan.	Uwe	Hans	Jette	Chris.	Jette	Susan.	Heike
Geschichte	+	–	+			+	–					
Gegenwart		+		+								
Wirtschaft				+					+	–		
Erweiterung					?							
Soziales								?		+	+	
zu abstrakt												?

In Ihrer Zusammenfassung schlagen Sie dann anhand dieser Verlaufs-Matrix am besten vor, den Themenbereich „Wirtschaft und Soziales'' zuerst anzugehen. Denn dort gab es die meisten Wortmeldungen. Und wahrscheinlich ergibt sich dort am ehesten eine kontroverse und sachliche Diskussion.

Sie können dieses Verfahren auch variieren (Dank an Diane für diese Idee). Dabei verzichten Sie auf das parallele Führen der Redeliste. Dafür erhalten Sie eine übersichtlichere Matrix, bei der die Wortmeldungen pro Person in derselben Spalte gesammelt werden und so – wie hier im Fall von Uwe – rein persönliche Steckenpferde deutlich werden können.

	Uwe	Heike	Chris.	Susan.	Hans	Jette
Geschichte	+++	-			-	
Gegenwart		+	+			
Wirtschaft			++			-
Erweiterung				?		
Soziales				+		+?
zu abstrakt		?				

Sie sehen, die Verlaufs-Matrix bietet Ihnen in beiden Fällen einen schnellen Überblick zum Stand der Diskussion.

gekoppelte Substantive

Damit zum nächsten Verfahren, bei dem Substantive verknüpft werden.

Statt lediglich einige Stichwörter untereinander zu notieren, werden bei diesem Verfahren die Stichwörter in zwei verschiedene Klassen eingestuft.

Für jeden vom Redner genannten Sinnabschnitt wird ein passendes Hauptstichwort notiert. Um den Übergang zwischen zwei Hauptstichwörtern nachvollziehen zu können, ist es häufig notwendig, ein sogenanntes Nebenstichwort als Brücke aufzuschreiben. Dieses steht dann in einer zusätzlichen Spalte neben der Spalte für die Hauptstichwörter.

Beiträge, die inhaltlich nichts Neues bringen, werden ignoriert. Appelle werden unterstrichen. So bewahren Sie für sich den Überblick.

Die Vorteile der „gekoppelten Substantive'' liegen darin, daß

- auf einen Blick alle wichtigen Punkte präsent sind (durch die Hauptstichwörter);
- der Verlauf und die Struktur des Gesagten gut wiedergegeben werden kann (durch die Nebenstichwörter);
- eine so verfaßte Mitschrift eine übersichtliche Grundlage für ein Protokoll darstellt.

Wie sieht das für unser Beispiel aus?

Uwe	Probleme wichtig	
	Entstehung der Probleme	Geschichte
Heike		Geschichte
	aktuelle Probleme	
Christian	Wirtschaft	
		Handel
	Mehrwertsteuersatz	
Susanne	Erweiterung	
		6a – 15a – 20a
	Justitutionen	
Jette	soziale Fragen	
		Arbeitnehmerinteressen
	mehr als nur Wirtschaft	
Susanne	Arbeitslosenquote < 6%	
Heike	persönl. Vorteile	

Wenn Sie an dieser Stelle zusammenfassen, dann können Sie sowohl in Kurzform die Appelle der Teilnehmer nennen (mittlere Spalte) und auch die Ansatzpunkte, die für diese Appelle maßgeblich sind (rechte Spalte). Die Struktur, die Sie den Teilnehmern damit liefern, ist vielen von ihnen während der Diskussion gar nicht bewußt geworden. Ihrer Aufgabe als Sitzungsleitung, Klärungshilfe zu leisten, sind Sie also gerecht geworden.

Und jetzt direkt zum nächsten Verfahren, bei dem die Struktur eine noch größere Rolle spielt – jedoch nicht die Struktur der Argumente der Teilnehmer.

Phasen-Erfassung

Gerade zu Beginn einer Sitzung nennen die Teilnehmer erst einmal das, was Ihnen spontan zu dem Thema einfällt, was Ihnen am Herzen liegt, was sie „dazu immer schon mal sagen wollten'', ...

Einen Bezug der Diskussionsbeiträge untereinander werden Sie in vielen Fällen vergeblich suchen. Es ist nun nicht Ihre Aufgabe, diesen Bezug herzustellen, das wäre etwas zu viel verlangt! Vielmehr haben Sie als Leitung die Aufgabe, das typische Gewirr an verschiedenen Inhalten einzuordnen und in einen strukturierten Ablauf zu bringen. Um Ihnen diese Einordnung zu erleichtern, gibt es das Verfahren der „Phasen-Erfassung''. Grundlage dieses Verfahrens sind fünf Phasen, die aufeinander aufbauen..

Fragen Sie sich bei jedem Redebeitrag, in welche der Phasen jede einzelne Bemerkung am besten eingeordnet werden kann:

1. Problemdefinition	• worum geht es? • wo liegen die Ursachen?
2. Zielformulierung	• was soll erreicht werden ? • warum ist das Ziel wertvoll ?
3. Problemanalyse	• welche Informationen sind noch notwendig ? • wer sind die Verbündeten, wer die Konkurrenten ?
4. Lösungsvorschläge	• was sind mögliche Mittel und Wege ? • worin bestehen Hindernisse bei der Umsetzung ?
5. Entschlußfassung	• wie ist ein konkreter Antrag abgefaßt ? • wer ist bis wann für welche Schritte verantwortlich ?

Wenn Ihnen übrigens unklar ist, in welche Phase ein Redebeitrag einzuordnen ist, dann fragen Sie doch einfach beim Urheber nach.

Eine „Phasen-Erfassung'' zur Europa-Debatte sieht dann z.B. so aus:

1. Problemdefinition	Geschichte / Aktuelles / Handel
2. Zielformulierung	soziales Europa
3. Problemanalyse	gemeinsame Markt (Arbeitgeber / Arbeitnehmer)
4. Lösungsvorschläge	Mehrwertsteuersatz / soziales Kriterium
5. Entschlußfassung	

Eine Zusammenfassung können Sie beispielsweise so formulieren:

> *Ich habe zu vielen Punkten jetzt Meinungen gehört – darunter waren ganz konkrete Lösungsvorschläge, z.B. der Mehrwertsteuersatz. Darunter waren auch verschiedene Meinungen zur Frage, wo überhaupt das Problem liegt. Hierbei ging es um den Punkt, ob Geschichte oder Aktuelles für uns wichtiger ist. Ich schlage vor, daß wir erst einmal das Problem definieren. Die Frage lautet also: „was ist wichtiger, Geschichte oder Aktuelles?''*

So bringen Sie den Streitpunkt aus der ersten Phase nochmals vor und stellen ihn zur Diskussion. Die Aufgabe, die danach auf Sie zukommt, wird sein, schnell zu einem Ergebnis in dieser Frage zu kommen, um dann in die folgenden Phasen einzusteigen.

Sie sehen: neben der Strukturierung einzelner Diskussionsabschnitte nehmen Sie einen zusätzlichen Vorteil mit. Sie können dieses Gerüst für Ihre weitere Leitung der Sitzung verwenden. Eröffnen Sie die Phasen nacheinander, sammeln Sie zu ihnen Meinungen und fassen Sie diese jeweils zusammen.

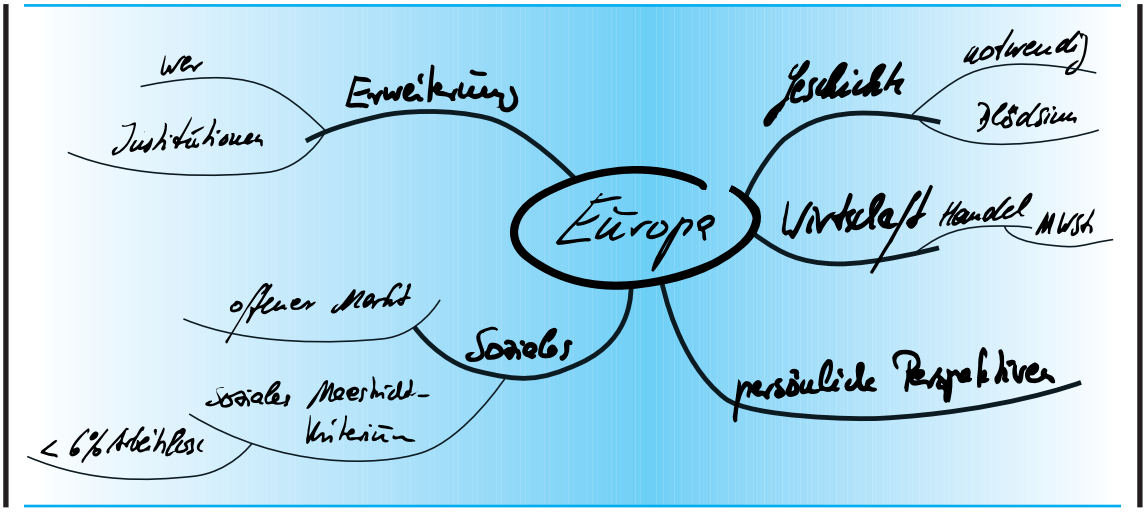
So kommen Sie zügig und geordnet zu einem Ergebnis.

Und damit zum vierten und letzten Verfahren.

MindMapping

Ein „MindMapping“ ähnelt einem großen Baum – in Ihrem Fall dem Sitzungsbaum. Das Thema notieren Sie in der Mitte des Blattes, von wo die dicken Ästen (Hauptäste) ausgehen. Auf diese Hauptäste schreiben Sie die Aspekte, die von den Teilnehmern angesprochen werden. Beiträge zu diesen Aspekten hängen Sie einfach an die Hauptäste an. So entstehen die Nebenäste.

Ein „MindMapping“ zum Europa-Beispiel kann so aussehen:



Und um zusammenzufassen, gehen Sie von Hauptast zu Hauptast und nennen die Aspekte, hier: Geschichte, Wirtschaft, Erweiterung, Soziales und persönliche Perspektiven. Wenn es Ihnen sinnvoll erscheint, nennen Sie noch jeweils die wichtigsten Inhalte, die auf den Nebenästen stehen.

Im Anschluß an die Zusammenfassung können Sie darüber entscheiden lassen, mit welchem Aspekt die Diskussion weitergeführt werden soll. Eine kurze Verständigung ohne ausufernde Diskussion sollte dazu in den meisten Fällen ausreichen.

Die Vorteile des „MindMapping“ sind:

- Sie können anhand der Zahl der Nebenäste an jedem Hauptast erkennen, wo der Schwerpunkt der bisherigen Diskussion lag;
- Sie können im weiteren Diskussionsverlauf ein einmal erstelltes „MindMapping“ weiter verwenden, indem Sie Äste ergänzen;
- Sie haben eine übersichtliche Hilfe für ein Protokoll.

Das also waren die vier Verfahren zur Zusammenfassung. Wenn Sie nun auf Ihrer nächsten Sitzung Diskussionen zusammenfassen, dann denken Sie auch bitte an folgende Punkte:

- schreiben Sie nur wenig mit;
- machen Sie Ihre Notizen nicht während, sondern nach dem Wortbeitrag eines Teilnehmers – denn nur das, was ihnen dann noch präsent ist, ist auch wichtig;
- Zusammenfassen ist kein Kursus für Stenografie.

Als Abschluß zu den Techniken der Zusammenfassung finden Sie noch eine Übersicht.

		am Verlauf orientiert	
		ja	*nein*
personen-orientiert	*ja*	**Verlaufsmatrix**	**gekoppelte Substantive**
	nein	**Phasen-Erfassung**	**MindMapping**

Verlaufsmatrix

	Name	Name	Name	Name	Name
Asp 1	+	–		–	
Asp 2		+	?		
Asp 3				+	
Asp 4				+	–
Asp 5					+

gekoppelte Substantive

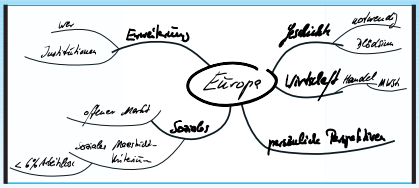
Umwelt → Verantwortung → Produkte → Fertigung → Mitarbeit

Management
Unternehmensphilosophie
Anlagen
Vorschlagswesen

Phasen-Erfassung

Definit.	
Ziel	
Analyse	
Lösung	
Beschluß	

MindMapping



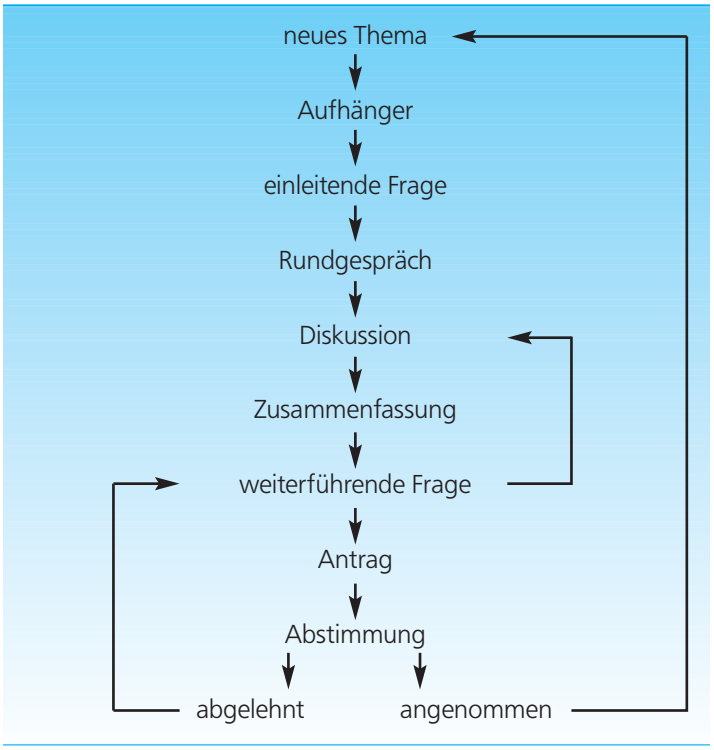
Diese Einteilung kann ein weiterer Anhaltspunkt dafür sein, wann Sie welches Verfahren anwenden. Viel wichtiger ist allerdings, daß Sie ein Verfahren gefunden haben, das Ihnen plausibel erscheint, das Ihnen liegt.

Und noch wichtiger ist, daß Sie sich in dem Thema, zu dem Sie die Sitzung leiten, gut auskennen – denn wie wollen Sie sonst bei den Zusammenfassungstechniken die Aspekte richtig erfassen oder die Zuordnungen zutreffend durchführen?

Probieren Sie bei nächster Gelegenheit einmal ein oder zwei der vorgestellten Verfahren aus. Alle haben sich beim Zusammenfassen bewährt, es bedarf jetzt nur noch der Übung.

Bei den vielen Techniken für die Diskussionsphase einer Sitzung mag eine Zusammenfassung an dieser Stelle des Buches für Sie jetzt hilfreich sein.

Als Anhaltspunkt finden Sie einen Fahrplan für Ihre Sitzungsleitung in der Phase, in der es um die inhaltliche Diskussion geht:



Was Sie dann mit Ihrer Zusammenfassung machen sollten, die Antwort darauf wartet auf der nächsten Seite auf Sie.

visualisieren

Wozu, werden Sie vielleicht fragen, soll ich denn das, was ich schon zusammengefaßt habe (nämlich mündlich) jetzt auch noch aufschreiben? Einmal zusammenfassen müßte doch ausreichen.

Es mag sein, daß die mündliche Zusammenfassung für den Augenblick, in dem Sie sie nennen, ausreicht – doch wie sieht's schon wenige Minuten später aus? Da kann sich wahrscheinlich kaum noch jemand an Ihre Zusammenfassung erinnern.

Und es gibt noch weitere Gründe für die Visualisierung. Einige sind von Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub angeführt:

„Wir verfügen über fünf Sinne, d.h. über fünf Wahrnehmungskanäle, trotzdem nutzen wir für die meisten Kommunikationsprozesse in Gruppen nur einen Kanal: das Ohr!

Die Konzentration und Aufmerksamkeit wird jedoch durch die optische Ansprache erheblich gesteigert. Darüber hinaus wird durch das Sehen mit den Augen [sic!] beim Aufnehmen von Informationen die Merkfähigkeit erheblich gesteigert. Das gleichzeitig Gehörte und Gesehene bleibt besser im Gedächtnis haften

- *Visualisierte Aussagen erleichtern eine gleichzeitige Interpretation bei allen Teilnehmern einer Gruppenarbeit. Sie erhöhen damit die Chance, die Probleme konkreter zu diskutieren und alle auf einen gemeinsamen Punkt zu konzentrieren.*
- *Die Visualisierung zwingt den Präsentator zu einer Selektion zwischen wesentlichen und unwesentlichen Informationen. Dadurch wird die Aufnahmekapazität der Mitglieder der Gruppe nicht überfordert.*
- *Verbal schwierig zu erklärende Sachverhalte sind durch die optische Unterstützung leichter zu vermitteln. Dadurch lassen sich unterschiedliche Informationsstände bei den Teilnehmern einfacher ausgleichen.*
- *Visualisierungen ermöglichen es, Aussagen, Kontroversen und Ergebnisse – für alle sichtbar – sofort darzustellen und festzuhalten. Es entstehen so keine nachträglichen Schwierigkeiten bei Standortbestimmungen, Zusammenfassungen, Dokumentationen, Informationsweitergaben und Interpretationen.*
- *Ferner trägt die Visualisierung dazu bei, daß sich die Teilnehmer mit dem Ergebnis identifizieren: jeder sieht seinen Beitrag und die Entstehung des Ergebnisses."**

* Klebert, K., Schrader, E., Straub W., Kurzmoderation. Hamburg 1987[2], 119

Und aus der Sicht der Sitzungsleitung läßt sich noch hinzufügen:

- Durch Visualisierungen hat die Sitzungsleitung eine bessere Möglichkeit, sich auf Zwischenergebnisse zu berufen, wenn diese im Sitzungsverlauf in Frage gestellt werden.
- Die Strukturierung von Diskussionen verläuft wesentlich einfacher, da zurückgestellte Aspekte schriftlich festgehalten worden sind. Aus Sicht jedes Teilnehmers sinkt dadurch die Gefahr, daß ein von ihm bevorzugter Aspekt vergessen wird.
- Für die Verwendung der Visualisierung kann die Sitzungsleitung die Teilnehmer auffordern, eigene Beiträge schriftlich fixierbar – also prägnant – zu formulieren.
- Aus einer visualisierten Sitzung läßt sich problemlos ein Protokoll erstellen.

Aus diesen Gründen ist es zweckmäßig, die Zusammenfassung sowohl verbal als auch optisch zu stützen. Eine Tafel, eine Pinnwand oder ein Flip-Chart sollten somit zur Grundausrüstung Ihrer Sitzungen gehören.

Erläuterungen zu Techniken der Präsentation werden Sie in diesem Trainingsbuch vergeblich suchen – sie sind Gegenstand der Seminare „ Präsentation und Moderation'' im Modulsystem des Ausbildungsgangs Organisationsmanagement des Projekts Management und Politik.

Mit dem visualisierenden Zusammenfassen ist es allerdings in Ihrer Funktion als Sitzungsleitung noch nicht getan. Auf Sie wartet noch eine nächste Aufgabe: die Redeliste zu führen.

die Redeliste führen

Sie kennen das: da melden sich einige Teilnehmer und werden daraufhin auf die Redeliste gesetzt. Das Warten auf Worterteilung lohnt sich aber manchmal nicht, denn plötzlich kommt irgend jemand und behauptet: „zu dem, was da g'rad gesagt wurde, muß ich jetzt unbedingt was sagen ...''

Oder während eines provokanten Statements melden sich mehrere Teilnehmer – auch die landen erst einmal auf der Redeliste. Und irgendwann beginnt jemand den eigenen Beitrag mit den Worten: ''also, was ich zu Herrn Müller vor fünf Minuten sagen wollte ...''

Das Führen einer Redeliste ist eine ständige Gratwanderung zwischen

Und bei Gratwanderungen ist es bekanntlich gefährlich zu stolpern – denn bei kaum einem anderen Punkt können sich die Gemüter so erhitzen wie bei einer vermeintlich schlecht geführten Redeliste.

Vorwürfe wie

- *Sie haben mich übersehen!*
- *Ich hatte mich aber schon vor ihr gemeldet ...*
- *Wieso ist der denn jetzt schon wieder dran?*

hageln dann auf Sie nieder.

Und gerade an diesem Punkt passiert es sehr schnell, daß sich Teilnehmer gegen Sie als Sitzungsleitung verbünden. Denn trotz inhaltlicher Differenzen halten Teilnehmer dann zusammen, wenn sie davon ausgehen, daß die Unfairness der Sitzungsleitung jeden anderen von ihnen treffen könnte.

Deshalb ist es angebracht, die Art und Weise, wie die Redeliste geführt werden soll, mit den Teilnehmern zu vereinbaren. Hier nun einige Vorschläge, die Sie zu Sitzungsbeginn machen können:

1 streng nach Wortmeldung geführt

		+	-
Wolfgang		Reihenfolge für alle klar ersichtlich	Themen werden auseinander gerissen
Ute			
Heike			
Jürgen			
Matthias			

2 Ping-Pong zugelassen

		+	-
Wolfgang		durch Zulassen einer Gegenrede mehr Dynamik	bei häufigem Einsatz wird Redeliste außer Kraft gesetzt
Ute			
Heike	Ina (!)		
Jürgen			
Matthias			

3 Nachfrage zugelassen

		+	-
Wolfgang		Beiträge werden konkreter – bleiben näher am Thema mehr Dynamik gut bei Experten	bei häufigem Einsatz wird Redeliste außer Kraft gesetzt Mißbrauch: Statement statt Frage
Ute	Dirk (?)		
Heike			
Jürgen			
Matthias			

4 Fächer zugelassen

		+	-
Wolfgang	Lutz	einzelne Themen können komplett abgehandelt werden	Redeliste wird für nicht absehbare Zeit außer Kraft gesetzt undurchsichtig für Außenstehende
Ute	Kerstin		
Heike	Caroline		
Jürgen	Heike		
Matthias			

Auch hier gilt: einfach mal ausprobieren ... spätestens beim 2. Mal klappt's!

Und jetzt kann es Ihnen vielleicht passieren, daß sich ein Teilnehmer statt mit einem Arm mit beiden Armen meldet. Wenn Sie der Ansicht sind, daß der nicht „alle Elefanten fliegen hoch'' spielt, dann liegen Sie richtig. Mehr dazu ab der nächsten Seite.

auf die Geschäftsordnung achten

Also: meldet sich jemand mit beiden Armen, dann bedeutet das einen „Antrag zur Geschäftsordnung'', kurz: GO-Antrag. Auf die Geschäftsordnung (GO) sind Sie in diesem Buch schon gestoßen – u.a. als es um die Folgen der Genehmigung einer Tagesordnung ging. Wie in dem Kapitel, so möchte ich auch hier die GO des Deutschen Bundestages zugrunde legen. Denn die Geschäftsordnungen der vielen Organisationen unterscheiden sich so sehr voneinander, daß ein genaueres Eingehen darauf den Rahmen dieses Trainingsbuches sprengen würde. Außerdem gilt die ungeschriebene Regel, daß bei Sitzungen, für die keine GO gilt, automatisch auf die des Bundestages zurückgegriffen wird.

Was nun genau ist eine Geschäftsordnung und wie gehen Sie als Sitzungsleitung damit um? Eine Geschäftsordnung regelt alles, was sich außerhalb der „Sache" (damit sind alle Themen gemeint), über die diskutiert wird, abspielt. Ein direkter Bezug zum Diskussionsinhalt besteht somit nicht. Doch hat die Geschäftsordnung erheblichen Einfluß auf den Inhalt, v.a. wenn es um Beschlüsse geht. Sie ist ein einflußreiches Instrument zur strategischen Sitzungsführung – und deshalb am gefährlichsten für die, die davon keine Ahnung haben.

Die Geschäftsordnung ist auch ein sehr formales Instrument – und wird vielleicht deshalb von vielen abgelehnt. Doch innerhalb des Kapitels „Geschäftsordnung'' fallen viele Punkte an, die zu einer formal richtig gehandhabten Sitzung gehören. Deshalb lohnt sich die Beschäftigung mit diesem Thema.

Die Eröffnung ist Sache der

Sitzungsleitung	• eröffnet die Sitzung • stellt die Beschlußfähigkeit fest • läßt die Tagesordnung genehmigen • eröffnet die Aussprache zu jedem Tagesordnungspunkt einzeln • schließt die Aussprache bevor abgestimmt wird • eröffnet die Abstimmung • verliest alle gestellten (und zugelassenen) Anträge • erläutert den Abstimmungsmodus • legt die Reihenfolge der Anträge bei der Abstimmung fest

- definiert und erläutert nötige Mehrheiten
  - relativ – absolut – qualifiziert
  - aller Stimmberechtigter – der anwesenden Stimmberechtigten
- stellt die Anträge zur Abstimmung
- zählt die Stimmen (aus)
- schließt den Abstimmungsgang
- stellt das Ergebnis fest und schließt den Tagesordnungspunkt
- unterbindet alle Wortmeldungen zwischen Eröffnung der Abstimmung und Feststellen des Ergebnisses
- schließt die Sitzung

Zu Beginn einer Diskussion gibt es üblicherweise erst einmal

Wortmeldungen „zur Sache“

- durch Aufheben eines Armes
- das wird in der Reihenfolge des Eingangs notiert
- Wortmeldungen werden nacheinander aufgerufen

Dann – meistens gegen Ende eines Tagesordnungspunktes – werden auch Anträge gestellt, das geschieht durch einen

Antrag „zur Sache“

- durch Aufheben eines Armes
- muß mit genauem Wortlaut eingereicht oder langsam diktiert werden: „abstimmungsreife Formulierung“ (s. auch Kapitel „Protokoll‘‘)
- darf sich nur auf den z.Zt. behandelten Tagesordnungspunkt beziehen
- kann mündlich begründet werden (nur ein Redebeitrag pro Antrag zulässig)

Während der Sitzung kann es aber auch zu der anderen Antragsart kommen, zum

Antrag „zur GO“	• erfolgt durch Aufheben beider Arme • muß außerhalb der Redeliste zugelassen werden (der z.Zt. des Armhebens redet darf seinen Beitrag beenden) • kann (und sollte!) mündlich begründet werden • wird durch die Sitzungsleitung aufgerufen • wird durch die Sitzungsleitung festgestellt • wenn keine Gegenrede erfolgt, gilt der Antrag als angenommen !!! • erfolgt Gegenrede, so ist nur eine Person dazu zugelassen • danach muß sofort über den GO-Antrag abgestimmt werden • die Sitzungsleitung verfährt gemäß des Abstimmungsergebnisses weiter

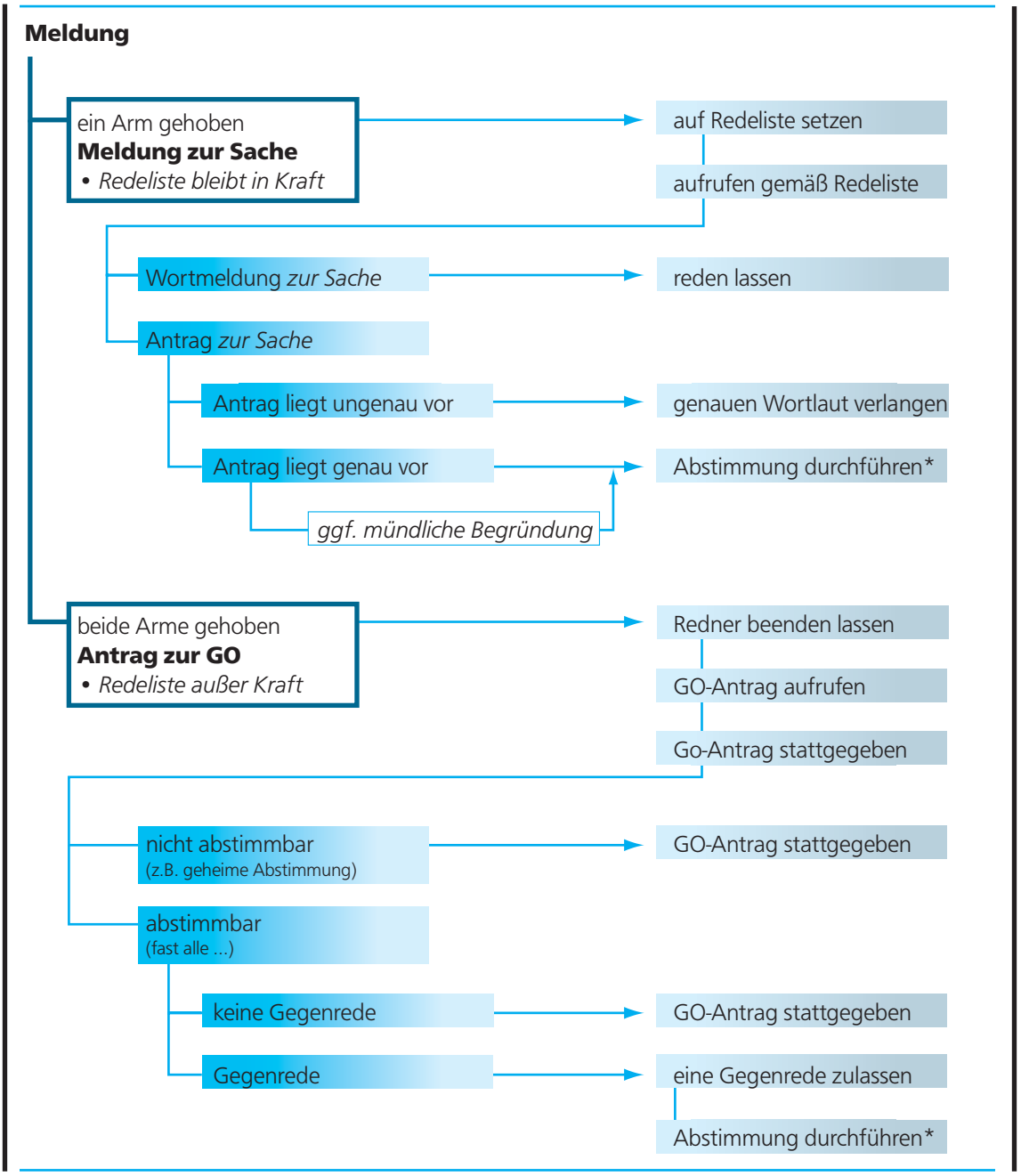
Ein GO-Antrag hat übrigens einen nicht zu unterschätzenden Vorteil: außerhalb der Redeliste das Wort erteilt zu bekommen. Nun kommt es immer wieder vor, daß sich einige durch das Heben beider Arme in der Redeliste vormogeln und dann unerlaubterweise unter dem Vorwand eines GO-Antrages einen Antrag „zur Sache“ vorbringen oder gar nur einen Wortbeitrag „zur Sache“. Es ist eine Ihrer Aufgaben als Sitzungsleitung, diesen Mißbrauch der Geschäftsordnung zu erkennen und zu verhindern.

Deshalb finden Sie hier einige der häufigsten Anträge, die als GO-Anträge gestellt werden:

zulässige GO-Anträge	• Antrag auf Aussetzung • Antrag auf Unterbrechung • Antrag auf Übergang zur Tagesordnung • Antrag auf Schluß der Debatte und sofortige Abstimmung • Antrag auf Schluß der Redeliste • Antrag auf Redezeitbegrenzung von ... Minuten immer stattzugeben • Antrag auf Feststellen der Beschlußfähigkeit • Antrag auf geheime Abstimmung

Fehlt Ihnen jetzt die Übersicht, wann Sie als Sitzungsleitung innerhalb der Geschäftsordnung was genau zu tun haben?

Mit Hilfe des folgenden Schemas werden Sie das Durcheinander schon entwirren:



Natürlich ist dann das Ergebnis bekanntzugeben. Das geschieht in der Form: *„Mit acht Stimmen dafür, fünf Stimmen dagegen und bei zwei Enthaltungen ist der Antrag angenommen".*

Noch eins: seien Sie auf der Hut bei GO-Füchsen. Daß ein GO-Antrag ohne Abstimmung angenommen ist, wenn nicht prompt Gegenrede erfolgt, wird häufig genutzt – und alle anderen wundern sich dann darüber, daß es für Abstimmungen zu spät ist.

Weitere Feinheiten wie beispielsweise die Abstimmungsreihenfolge bei Erweiterungs- oder Änderungsanträgen stellen Sie am besten anhand konkreter Geschäftsordnungen klar – bringen Sie zum nächsten Seminar einfach eine mit.

In vielen Fällen wird eine Sitzung auch protokolliert – was Sie dabei berücksichtigen sollten, steht auf den nächsten Seiten.

ein Protokoll führen

Es gibt viele Gründe, über eine Sitzung ein Protokoll zu führen:

- weil aus dem Protokoll später noch weitere Ideen entnommen werden können
- weil die Teilnehmer die Sitzungsergebnisse kontrollieren können
- weil es rechtlich vorgeschrieben sein kann (z.B. Betriebsratssitzungen; BetrVG § 34,1)
- weil gegenüber anderen Entscheidungsträgern fundiert argumentiert werden kann (z.B. bei einem einstimmig gefaßten Beschluß)
- weil die Geschichte einer Organisation sichtbar wird
- weil innerhalb einer Organisation mit einer Sprache gesprochen werden kann („Beschlußlage'')
- weil kontrolliert werden kann, ob gefaßte Beschlüsse umgesetzt worden sind
- weil nach außen mit den Inhalten besser geworben werden kann
- weil sich Neue so gut in die Organisationskultur einlesen können
- weil sichtbar wird, daß etwas erreicht worden ist

Speziell für Ihre Sitzungen fallen Ihnen sicherlich noch ein paar weitere ein

- weil _____
- weil _____
- weil _____

Und so, wie es viele Gründe für ein Protokoll gibt, so gibt es auch einige Mindestanforderungen an Protokolle:

- Ort
- Anfangs- und Endzeit
- Namen (ggf. nur Zahl) der Teilnehmer
- Anträge *
- Beschlüsse *
- Abstimmungsergebnisse
- Wahlergebnisse
- ggf. unterschriebene Anwesenheitsliste als Anlage
- Unterschrift von zwei Anwesenden

Die Form des Protokolls ist dagegen in den meisten Fällen freigestellt – Sie können wählen, was Sie führen möchten:

ein	umfaßt
Ergebnisprotokoll	den Wortlaut der gefaßten und abgelehnten Beschlüsse unter Angabe des Abstimmungsergebnisses
Kurzprotokoll	+ den Wortlaut der zu Protokoll gegebenen Äußerungen
Verlaufsprotokoll	+ den Diskussionsverlauf bezüglich der Beschlußthemen in sinngemäßer Zusammenfassung
ausführliches Protokoll	+ den Diskussionsverlauf bezüglich der Beschlußthemen und die meisten Wortbeiträge jeweils in sinngemäßer Zusammenfassung
Wortprotokoll	+ alle Meinungsäußerungen durch Stenografie oder (zustimmungspflichtiger!)Bandaufzeichnung

Und trotz aller Spielregeln, Redelisten, Geschäftsordnungen und Protokolle – es kann (und wird) Ihnen passieren, daß einige Teilnehmer querschießen. Was dann?

* Protokolliert werden müssen sowohl angenommene als auch abgelehnte Beschlüsse bzw. Anträge – und zwar im genauen Wortlaut unter Angabe des Stimmenverhältnisses (Ja – Nein – Enthaltungen).

mit schwierigen Teilnehmern umgehen

Wenn ich auf Seminaren dieses Thema anspreche, dann teilt sich die Gruppe häufig in zwei Lager:

einige behaupten:	*schwierige Teilnehmer, die gibt's für mich nicht. Ich werd' mit allen fertig;*
andere halten dagegen:	*für mich ist fast jeder Teilnehmer schwierig – denn wer ist schon normal?*

Ergebnis der anschließenden Diskussion ist dann, daß bei den beiden Lagern vor allem ihr Zugang zum Umgang mit schwierigen Teilnehmern grundverschieden ist. Für die einen scheint das Glas halbvoll, für die anderen halbleer zu sein.

Ein weiteres Ergebnis ist: mit pauschalen Aussagen wie „niemand ist schwierig'' oder „alle sind schwierig'' kann eine Sitzungsleitung in konkreten schwierigen Situationen wenig anfangen.

Überhaupt! Was sind denn für Sie „schwierige Teilnehmer''? Doch solche, bei denen Sie händeringend nach Möglichkeiten suchen, „mit denen fertig zu werden" ... und keine finden. Die Schwierigkeit mit schwierigen Teilnehmern liegt also (auch) bei Ihnen.

Überlegen Sie einmal: mit welchen „Typen'' haben Sie in Sitzungen welche Schwierigkeiten?

Typ	Schwierigkeit

An dieser Stelle können Sie sich auch übrigens ganz leise einmal fragen, zu welchem der von Ihnen genannten Typen Sie denn selbst gehören.

Wie können Sie nun mit denen umgehen?

Mechanisch ausgedrückt lautet die Antwort: drehen Sie ihnen ihre Energiequelle ab.

Gegenüber einem Teilnehmer heißt daß, ihm das „rote Tuch'', aufgrund dessen er zu einem bestimmten Verhalten kommt, zu entziehen – oder anders ausgedrückt: kein Öl ins Feuer zu gießen.

Für den Umgang mit einem für Sie schwierigen Teilnehmern ist es also erst einmal wesentlich, herauszufinden,

- was für ihn die „roten Tücher" sind, um schwierig zu werden / zu bleiben,
- was geschehen muß, damit er „auf Touren" kommt,
- welche Handlungen er für die eigene schwierige Rolle braucht.

Anschließend formulieren sie die Maßnahmen, die diesen festgestellten Handlungen (den „roten Tüchern'') entgegen laufen. So kommen Sie zu Ihren Möglichkeiten, mit schwierigen Teilnehmern umzugehen.

Typ	braucht für die eigene Rolle	Möglichkeiten der Leitung

In der folgenden Tabelle finden Sie einige Typen, die wohl häufig auf Sitzungen auftauchen. Auch die „roten Tücher'' und Möglichkeiten, mit ihnen gezielt umzugehen, sind dort aufgeführt. Sie können damit Ihre Liste ergänzen.

ein ...	***... braucht für die eigene Rolle ...***	***... deshalb ...***
Streiter	persönlichen Angriff	ruhig bleiben in Ich-Botschaften formulieren sachlich und allgemeinverbindlich sein
Schweiger	andere Redner	auf nonverbale Reaktionen achten ggf. direkt ansprechen (offene Frage)
Vielredner	nur ein Stichwort	nur schließende Fragen nach ja/nein-Antwort unterbrechen Blickkontakt abziehen
Uninteressierter	„falsche“ Themen	nach seinen Erfahrungen fragen Beispiele aus seinem Gebiet geben
Selbstdarsteller	sein Publikum	Blickkontakt abziehen keine zustimmenden Gesten/Laute ablehnende Haltung einnehmen
Harmoniestifter	drohenden Konflikt	klar Stellung beziehen lassen bewußt früh in Diskussion einschalten
„Hans Dampf“	Wohlfühlen	Gegenmeinung einnehmen anderes Vorgehen begründen
Besserwisser	Unklarheit	seine Kenntnisse anerkennen (Hinter-)Gründe verlangen
Ausfrager	Wissende	eigene Schwächen zugeben Antworten bewußt offen lassen
Querulant	Harmonie	nach Gegengründen fragen seine Erfahrungen anerkennen Ergebnisse zusammenfassen lassen

Jetzt haben Sie Handwerkszeug genug, um den inhaltlichen Hauptteil einer Sitzung sicher zu leiten. Was noch fehlt, ist die Antwort auf die Frage: wie beende ich eine Sitzung ?

vorläufige Antwort: nicht einfach nur mit „tschüß‘‘ und „servus‘‘ !

am Ende der Sitzung

einen Maßnahmenplan vereinbaren

„Mit der Beschlußfassung ist die Arbeit einer Sitzung getan'' – nicht wenigeTeilnehmer sind genau dieser Ansicht. Und wenn Sie als Leitung diese Auffassung teilen, dann werden Sie nach Sitzungsende mit einem ganzen Berg an Arbeit allein zurück bleiben.

Um genau das zu vermeiden, sollten Sie am Ende der Sitzung einen Maßnahmenplan erstellen.

Ein Maßnahmenplan ist die Antwort auf die Frage: „wer macht was bis wann mit wem?'' Die Antworten auf diese Frage können Sie für jeden Beschluß in einem Raster zusammenstellen – so haben Sie am Ende der Sitzung eine Liste, die folgendes enthält:

- eine Zusammenstellung aller gefaßten Beschlüsse;
- eine verbindliche Zuteilung von Aufgaben an dafür verantwortliche Personen;
- Termine, aus denen hervorgeht, wann welcher Beschluß wie weit fortgeschritten sein soll.

Diesen Maßnahmenplan sollten Sie visualisieren. Das hat nämlich den zusätzlichen Vorteil (neben den im Kapitel „Visualisierung'' genannten), diesen Bogen Papier zu den nächsten Sitzungen mitbringen zu können. Sie erzeugen so einen hohen Grad an Verbindlichkeit.

Ein Maßnahmenplan am Sitzungsende kann z.B. so aussehen (hier nur für einen von mehreren Beschlüssen):

Beschluß	**wer**	**was**	**bis wann**	**mit wem**
Sommerfest	*Christian*	*für Musik sorgen*	*20.06.*	*Uwe*
23.08.	*Heike*	*Plakate entwerfen*	*15.06.*	*Caroline*
	Susanne	*Ort suchen*	*08.06*	*Paul*
	Brigitte	*Essen und Getränke*	*17.06.*	*Doris*
	Hans	*Kreisvorstand informieren*	*10.06.*	*Jens*

Diese Reihenfolge der Spalten hat sich als praktikabel erwiesen, z.B., daß die Namen sehr weit links stehen. So kann jeder schnell ausmachen, bei welchen Aufgaben der eigene Name steht.

Beim Aufstellen eines Maßnahmenplans sollten sie aber nicht Spalte für Spalte von links nach rechts, sondern so vorgehen:

1.	alle gefaßten Beschlüsse auflisten	Spalte 1
2.	die für jeden Beschluß nötigen Aufgaben aufschreiben	Spalte 3
3.	die Frist, zu der Aufgaben abgeschlossen sein müssen	Spalte 4
4.	die Verantwortlichen für jede Aufgabe notieren	Spalte 2
5.	diejenigen aufschreiben, die mithelfen	Spalte 5

Zum Beispiel wird jemand eine Aufgabe nur übernehmen können, wenn er bis zur Frist auch genügend Zeit hat – deshalb muß die Fristfestlegung der Zuordnung der Namen vorangehen.

Das Erstellen eines Maßnahmenplans ist übrigens in vielen Fällen die kritischste Phase einer Sitzung – neben den sogenannten „Kampfabstimmungen''. Denn jetzt wird deutlich, in welchem Umfang sich jeder engagieren will, wie stark er an der Umsetzung von Beschlüssen mitarbeiten will ... alle Beteiligten müssen hier Farbe bekennen – und einige möchten genau das nicht.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Beschluß	**wer**	**was**	**bis wann**	**mit wem**

Haben Sie einen Maßnahmenplan erstellt, dann können Sie zum letzten Schritt übergehen: dem Abschluß.

abschließen

In seiner Sprachglosse „Ratschläge für einen schlechten Redner'' schreibt Kurt Tucholsky: *„Kündige den Schluß deiner Rede lange vorher an, damit die Hörer vor Freude nicht einen Schlaganfall bekommen.''**

Wenn Sie bei einer Sitzung den Schluß vorher ankündigen, dann kann sich bei den Teilnehmern sehr wohl Freude einstellen – und auch Gewißheit. Die Teilnehmer können sich nämlich auf das Sitzungsende einstellen, und das vorzeitige Gehen einiger wird häufig unterbunden (denn die paar Minuten bleibt man dann halt noch).

Haben Sie auf der Sitzung eine Tagesordnung, dann ist das Ende für alle ersichtlich: entweder aus einer Zeitleiste oder spätestens, wenn Sie den letzten Tagesordnungspunkt aufrufen. Es sei denn, dieser heißt „Verschiedenes''. Übrigens ist das ein „Thema'', das bei einigen Sitzungen länger dauert als alle anderen Tagesordnungspunkte zusammen genommen. Erfahrene Teilnehmer wissen das ... und gehen lieber vorher.

Am Ende der Sitzung nun ist es Ihre Aufgabe,

(a) noch einmal die Ergebnisse zusammenzufassen und

(b) ein Feed-Back zu erfragen.

Ihre Zusammenfassung dient dazu, einen Überblick zum inhaltlichen Ergebnis der Sitzung zu geben. Darin sollten nicht fehlen:

- das gesetzte Ziel der Sitzung und das erreichte Ergebnis miteinander zu vergleichen;
- die weitere Entwicklung / eine Perspektive für die Organisation aufgrund des Sitzungsergebnisses aufzuzeigen;
- den vereinbarten Maßnahmenplan zu präsentieren.

Wohl dem, der da protokolliert hat!

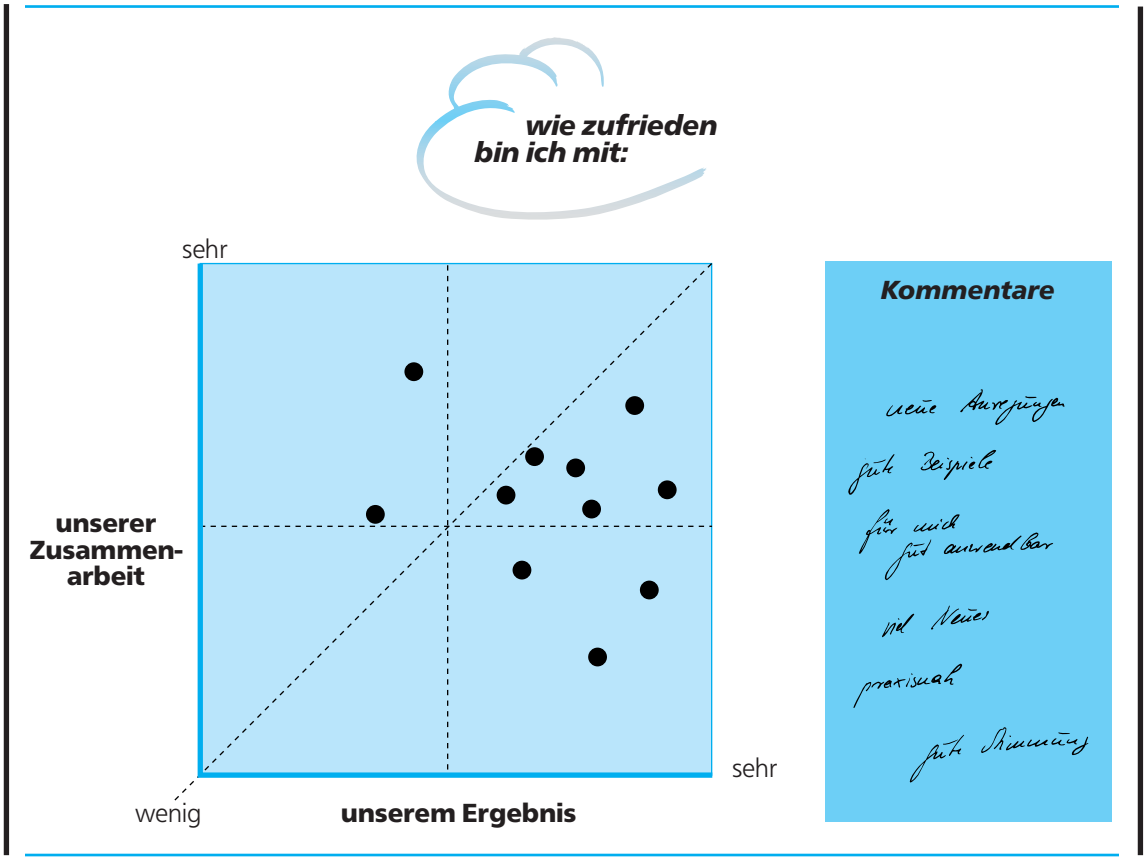
Mit dem Feed-Back werden zwei Zwecke verfolgt:

- zum einen können die Teilnehmer auch die Einschätzung der anderen zur Sitzung kennenlernen, und sie können Dampf ablassen (wenn Sie das nicht schon vorher getan haben);
- zum anderen bekommen Sie als Leitung eine Rückmeldung und können daraus für Ihre nächste Sitzung lernen.

* Tucholsky, K., Sprache ist eine Waffe, Reinbek 1989, 136

Zwei einfache Formen des Feed-Back möchte ich Ihnen vorstellen:

1. Bei der Ein-Punkt-Frage äußern die Teilnehmer Ihre Meinung, indem sie einen Klebepunkt als Antwort z.B. zu folgender Frage anbringen und ihre Kommentare in ein dafür vorgesehenes Feld schreiben können:



2. Im Anschluß daran oder auch eigenständig können Sie ein Blitzlicht durchführen. Dabei schildern die Teilnehmer kurz Ihren Eindruck zu den Fragen:
   - was war mir wichtig ?
   - mit welchen Gefühlen verlasse ich die Sitzung ?

Diese Äußerungen werden nicht diskutiert – als persönliche Eindrücke bleiben sie unkommentiert.

Wenn Sie mehr Abwechslung in Ihr Feed-Back und auch in Ihre ganze Sitzung bringen möchten, dann können Sie Seminare zur Sitzungslei-

tung und zur Moderationstechnik besuchen. Dort lernen Sie weitere Methoden kennen und können auch gleich den Umgang mit ihnen trainieren.

Und wenn Sie das alles gemacht haben, dann können Sie die Sitzung auch offiziell schließen. Doch Ihre Sitzung ist damit noch nicht abgeschlossen. Denn so wie eine Sitzung bereits vor ihrer Eröffnung beginnt (denken Sie kurz an die Planung und die Gespräche unmittelbar vor Sitzungsbeginn), so endet eine Sitzung

- meistens mit einem informellen Teil im kleinen Kreis, beim Gespräch im Rausgehen oder auf der Rückfahrt
- hoffentlich mit einer Nachbereitung, bei der Sie einige Tage später alle bisher besprochenen Punkte noch einmal Revue passieren lassen. Machen Sie sich dabei sofort Notizen – denn nur so dokumentieren Sie für sich neue Ziele und Maßnahmen:
  - was sich bewährt hat (nach eigener Einschätzung und aufgrund der Resonanz der Teilnehmer),
  - was Sie bei Ihrer nächsten Sitzung in welcher Weise anders machen wollen.

... das alles frei nach Sepp Herberger: „nach der Sitzung ist vor der Sitzung''.

So wird dann jede Sitzung für Sie ein weiterer Schritt zu gelungenen Besprechungen.

Nun zum Schluß dieses Buches.

Auf den letzten Seiten finden Sie eine Zusammenfassung zu den Aufgaben und Rollen der Sitzungsleitung und die Literaturhinweise.

die Aufgaben einer Sitzungsleitung

Die wichtigsten Aufgaben, die Sie als Sitzungsleitung leisten sollten, finden Sie hier noch einmal im Überblick. Es sind diejenigen Punkte, auf die Sie sich auf jeden Fall konzentrieren sollten:

Spielregeln

- aufstellen
- Einverständnis einholen
- visualisieren
- auf Einhaltung achten

Problemstellung

- formulieren lassen
- auf Erreichen einer Lösung achten
- Relevanz zur Diskussion stellen
  - von Aspekten
  - von Kriterien
  - von Priortitäten

Klärungshilfe

inhaltlich
- zusammenfassen
- fragen

begrifflich
- verschiedenen Wortgebrauch

(Zwischen-) Ergebnisse festhalten

- visualisieren
- zwischen Alternativen entscheiden lassen
- Maßnahmenplan erstellen (lassen)

welche Rollen die Leitung hat

Wenn Sie die auf der vorangehenden Seite genannten Aufgaben gut umsetzen möchten, müssen Sie viele Dinge während einer Sitzung bewältigen. Entsprechend vielfältig sind Ihre Rollen:

Sie sind	*denn Sie müssen ...*
Akzentgeber	... Diskussionsbeiträge zusammenfassen
Animateur	... die Diskussion lebendig halten
Antreiber	... darauf achten, daß ein Ergebnis erzielt wird
Arrangeur	... auf die Einhaltung der Tagesordnung achten
Aufwiegler	... Stellungnahmen provozieren
Dompteur	... die Diskussion unter Kontrolle haben
Fachkundiger	... Aneinandervorbeireden erkennen
Integrierer	... möglichst alle Teilnehmer einbeziehen
Motor	... mit guten Fragen die Diskussion weiterbringen
Pädagoge	... mit schwierigen Teilnehmern klarkommen
Präsentierer	... (Zwischen-)Ergebnisse visualisieren
Schaltstelle	... Redeliste führen
Schiedsrichter	... auf die Einhaltung der Spielregeln achten
Schlichter	... Konflikte unter Teilnehmenden glätten
Systematiker	... Geschäftsordnungsanträge korrekt abhandeln
Vermittler	... Aneinandervorbeireden ausräumen

Sie meinen, das alles allein schaffen zu können ?

- wenn Sie der „Superman der Sitzungsleitung'' sind: o.k.
- wenn nicht, dann lassen Sie die Finger davon, *alles* auf einer Sitzung beherrschen zu wollen.

Und wenn Sie auch noch Ihre eigene Meinung einbringen, dann schlüpfen Sie in eine qualitativ neue Rolle, die des Teilnehmers. Das ist nicht nur eine zusätzliche Aufgabe für Sie, sondern verwirrt auch die übrigen Teilnehmer. Die müssen jetzt nämlich zum einen den neutralen Moderator und zum anderen den engagierten Teilnehmer, der da vorn in einer Person sitzt, voneinander unterscheiden ... eine Zumutung!

Warum delegieren Sie nicht einige Aufgaben an andere Teilnehmende? Sie binden sie damit in die Sitzungsleitung ein. Dadurch konzentriert sich nicht mehr die gesamte Aufmerksamkeit (und Verantwortung) auf Sie. Sie bieten denjenigen Teilnehmenden, die gern mit Ihnen um Kompetenz rangeln wollen, weniger Ansatzpunkte. Und Sie können die Sitzung gelassener angehen, wenn Sie Macht abgeben.

Viele – vor allem alteingessene – Sitzungsleiter scheuen sich übrigens genau davor: Macht abzugeben. Und mit allen Tricks und Begründungen versuchen sie dann, sich an diese Macht zu klammern und Sitzungen im Alleingang beherrschen zu wollen.

Übrigens hat die birmanische Friedensnobelpreisträgerin Aung San Sun Kyi mit Machthabern ihre Erfahrungen (nicht vergleichbare!) gemacht und ist zu dem Ergebnis gekommen:

Nicht Macht korrumpiert, sondern die Angst, sie zu verlieren.

Das Delegieren von Leitungsaufgaben an andere ist schon eine sehr gute Lösung – allerdings nur die zweitbeste (immerhin!). Die beste Lösung ist die, gar keine sichtbare Leitung zu benötigen.

Denn es hat sich gezeigt, daß es Sitzungen gibt, die besser verlaufen als andere. Das sind solche, bei denen die Beteiligten im Sitzungsverlauf unaufdringlich einen Teil der Leitungsfunktion übernehmen (– und das auch können!). Und nach einer gewissen Zeit wird die Leitungsfunktion an jemanden anders geräuschlos weitergegeben. Das wird im besten Fall weder von jemandem laut eingefordert noch wird um diese Funktion gekämpft – es wird einfach gemacht. Unter allen Beteiligten gilt das als selbstverständlich.

In diesem Sinne bestehen dann alle Anforderungen an die Sitzungsleitung auch für die ‚ad hoc Leitungen': die Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Bis dahin ist es wahrscheinlich noch ein weiter Weg ...

... auf dem Sie durch die Arbeit mit diesem Buch einen Schritt getan haben. Es gibt jedoch noch viel wichtigere Schritte: die Umsetzung einiger Punkte auf Ihren nächsten Sitzungen.

Dafür wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

noch mehr zum Lesen ...

Edward de Bono. Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell. Düsseldorf: Econ 1987
Phasen Struktur für Sitzungen

Tony Buzan. Kopf-Training. Anleitung zum kreativen Denken. München: Goldmann 1993 *Techniken der Zusammenfassung*

Thomas Gordon. Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. München: Heyne 1989
Problemlösung in Führungssituationen

Gerhard Halberstadt und Wilfried Hensel. Versammlung und Demonstration. Versammlungstechniken, Geschäftssordnungen, öffentliche Rechte und Pflichten für Vereine, Gewerkschaften, Parteien. Bonn: Verlag Neue Gesellschaft 1983
formales und rechtliches Umfeld

Marion E. Haynes. Konferenzen erfolgreich gestalten. Wie man Besprechungen und Konferenzen plant und führt. Wien: Ueberreuter 1991 *Einführung mit vielen Checklisten*

Erich Kästner. Die Konferenz der Tiere. Hamburg: Dressler Cecile 1978 *noch immer aktuell*

Donald L. Kirkpatrick. Konferenz mit Effizienz. Erfolg mit gut geplanten Besprechungen. München: Knaur 1994
v.a. zur Vorbereitung von Sitzungen

Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub. Kurz-Moderation. Anwendung der Moderations-Methode in Betrieb, Schule, Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg: Windmühle 1987
Anregungen für andere Gestaltungsarten von Sitzungen

D.M. Martin. Meetings erfolgreich steuern. So setzen Sie Ihre Ziele durch. Niedernhausen: Falken 1995
ausführliche „Fahrpläne"

Verwaltung des Deutschen Bundestages, (Hrsg). Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages. Bonn o.V.o.J.
Vorbild für die meisten anderen Geschäftsordnungen

Optimale Meetingstechniken. Praktische Hilfe für optimale Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Bonn: ManagerSeminare 1997. (CD-ROM) Kostenplanung, Aufgaben als Leiter; Protokolle *Computer-Based-Training*

Der Autor

Frank Wippermann

Studium der Elektrotechnik und Philosophie, ausgebildeter Kommunikationstrainer, lizensierter MBTI- Berater, seit sechs Jahren als Berater und Trainer für Industrie-und Dienstleistungsunternehmen, Parteien, Verbände und öffentliche Verwaltungen tätig; vielfältige Erfahrungen in der politischen Arbeit, insbesondere bei der Organisation und Durchführung von Wahlkämpfen, Autor der Trainingsbücher „Mit Argumenten überzeugen" und „Neues wagen"; Beratungs-und Trainingsschwerpunkte: Innovationsmanagement und Kreativitätstechniken, Projekt- und Flexibilisierungsmanagement, Kampagnentraining (key campaigning), Teamentwicklung, Argumentations- und Verhandlungstechnik, Meeting- und Versammlungsleitung.

Die Akademie Management und Politik

bietet Verantwortlichen in gesellschaftlichen und politischen Organisationen und deren MitarbeiterInnen verschiedene funktionsbegleitende Qualifizierungsmöglichkeiten, mit denen Sie Ihre Managementkompetenzen und Ihre Führungsfähigkeiten optimieren können:

- **den Ausbildungsgang Organisationsmanagement**
- **den Ausbildungsgang Kommunikationsmanagement**
- **die ergänzenden Angebote**
- **sowie die Teilnahme an einem einzelnen oder mehreren Seminaren Ihrer Wahl.**

Die Ausbildungsgänge umfassen jeweils 10 Seminare und sind modular aufgebaut.
Sie lassen sich zu Ihrem ganz persönlichen Trainingsprogramm zusammenstellen. Wir beraten Sie dabei gerne.

Ihre erfolgreiche Teilnahme bestätigen wir mit einem Zertifikat.

Ausführlichere Informationen zu den Ausbildungsgängen finden Sie in unserem aktuellen Jahresprogramm und im Internet unter www.fes-mup.de.

Das Jahresprogramm senden wir Ihnen gerne zu:
Tel.: 0228/ 883-7123; Fax: 0228/ 883-9223;
e-mail: mupinfo@fes.de.