

## Sitzungen leiten

### Durchführung: die Stunde der Wahrheit

---

#### Vorbereitung des Raumes

Der Sitzungsleiter, die Sitzungsleiterin trifft als erste Person im Zimmer ein. Einige Aufgaben sind zu erfüllen, bevor die Sitzung beginnt:

- Bei neuen Sitzungsorten (oder neuen Gremienmitgliedern) Zettel beim Haupteingang anbringen und Gremium/Raum anschreiben
- Tisch/Stühle bereitstellen:
  - an Teilnehmerzahl anpassen
  - keine Sitzungen in kuscheligen Sofaecken, sondern immer an einem Tisch
  - runde/quadratische Tische sind besser als lange und schmale Tische
- evt. Visualisierungsmittel auf Funktion überprüfen (Hellraumprojektor, Beamer, Flipchart, Filzstifte)
- evt. Lüften
- Teilnehmer(innen) beim Eintreffen begrüßen

#### Sitzungseröffnung

Die Sitzung sollte pünktlich zum angegebenen Zeitpunkt begonnen werden. Anderenfalls fühlen sich die pünktlichen Sitzungsteilnehmer geprellt und die unpünktlichen Teilnehmer in ihrem Verhalten bestätigt.

Ausnahme: bei Neuschnee, Gewittern, Verkehrszusammenbrüchen oder Bahnarbeiterstreiks kann gut einige Minuten auf unfreiwillig zu spät Kommende gewartet werden.

Die Teilnehmenden werden am Sitzungstisch nochmals begrüßt. Das Sitzungsziel wird genannt. Allenfalls werden Sitzungsregeln bekannt gegeben (siehe **Sitzungsregeln**). Der zeitliche Rahmen, evt. Pausen werden nochmals bestätigt (stehen ja bereits auf der Einladung).

Die Sitzungsleitung versichert sich, dass das Protokoll geschrieben wird (siehe **Protokoll**). Von der Sitzungsteilnahme entschuldigte Gremienmitglieder werden verlesen. Der Grund der Nichtteilnahme wird dabei immer bekannt gegeben und unentschuldigtes Fehlen beim Namen genannt.

Einige Gremien haben den schönen Brauch, eine Sitzung mit einem kurzen Gedankenanstoss zu beginnen - in christlichen Kreisen kann dies auch ein Gebet oder ein Lied sein. Bei solchen Gedankenanstößen sollte aber unbedingt Rücksicht auf die Gremienzusammensetzung genommen werden. Ein Einleitungsritual sollte nie Peinlichkeit verbreiten, sollte nie zwischen Insidern und Neumitgliedern einen Graben schaffen und darf auf keinen Fall eine versteckte oder offene Regierungserklärung des Vorsitzenden zu den folgenden Traktanden sein. Im Zweifelsfall lieber auf ein Einleitungsritual verzichten.

Nur im Ausnahmefall soll die Traktandenliste zur Diskussion gestellt werden. Ein Meeting ist keine Vereinsversammlung. Die Zusammenstellung der Traktandenliste ist eine der an die Sitzungsleitung delegierten Aufgaben. Notorsche Stänkereien an der Traktandenliste stellen die Autorität der Sitzungsleitung in Frage. Ist dies häufiger der Fall, sollte die Frage geklärt werden, ob die Sitzungsleitung vom Gremium überhaupt akzeptiert ist oder nicht.

#### Merkmale zum Sitzungsbeginn

- Begrüssung
- Sitzungsziel nochmals bekannt geben
- evt. Sitzungsregeln nennen
- zeitlichen Rahmen, Pausen nochmals bekannt geben
- Protokollbestätigung
- evt. abwesende Teilnehmer und Grund für Nichtteilnahme nennen
- evt. Einleitungsritual (Text, Lied, Gebet)

## Sitzungsverlauf

Während der Sitzung hat die Sitzungsleitung folgende Aufgaben:

- Durch die Traktanden führen und den Zeitplan im Auge behalten
- Gespräch so steuern, damit das Sitzungsziel erreicht werden kann
- Wort erteilen, Vielredner bremsen, evt. Zurückhaltende aktivieren
- Fragen stellen, wenn eine Äusserung unklar war
- bei Abschweifungen zurück auf Hauptdiskussionslinie führen
- Killerphrasen identifizieren und "abstellen" (siehe **Killerphrasen**)
- persönliche Ebene von Sachebene trennen
- Zwischenresultate zusammenfassen, bestätigen lassen, evt. an Flipchart oder Hellraumprojektor visualisieren

Die Sitzungsleitung muss während des Sitzungsverlaufes zu 100% präsent sein, damit das Gespräch nicht entgleitet und eine Eigendynamik bekommt. Ein häufiges Sitzungsproblem ist zum Beispiel das Abschweifen zu Details, die mit dem Traktandum nur am Rand zu tun haben.

Weit verbreitet sind auch Versuche von Sitzungsleitungen, einen Entscheid in die eigene Richtung beeinflussen zu wollen. Dabei werden abweichende Voten grosszügig ignoriert. Unbrauchbar für ein gutes Sitzungsklima ist zum Beispiel der Abschluss einer kontroversen Diskussion mit den Worten "ich denke, wir sind uns alle einig und deshalb machen wir es so..." (Natürlich ist das dann so, wie es die Sitzungsleitung schon immer haben wollte).

Als Faustregel für eine gute Sitzungsleitung gilt: Die Sitzungsleitung spricht wenig, steuert, gibt Impulse, fasst zusammen, ist aufmerksam.

Bei gewissen Sitzungsformen müssen Entscheide gefällt werden. Was tun, wenn sich das Gremium nicht einig ist? Abstimmungen sind nicht der Weisheit letzter Schluss, lassen sich aber nicht immer vermeiden. Besser sind breit abgestützte Kompromisse (z.B. vom Sitzungsleiter auf Grund des Diskussionsverlaufes eingebracht). Muss doch abgestimmt werden, ist die Abstimmung sorgfältig durchzuführen und das Resultat im Protokoll zu vermerken. Gezählt werden pro-, contra- und enthaltende Stimmen.

## Sitzungsabschluss

Jede Sitzung sollte pünktlich zum vereinbarten Zeitpunkt beendet werden. Wichtig ist es, die Sitzung offiziell für beendet zu erklären, damit das Meeting zum Schluss hin nicht "ausfranst". Unerwünscht ist es, wenn sich in der letzten Viertelstunde ein Teil der Teilnehmenden bereits verabschiedet. Falls dies der Fall ist, sollen die "Abschleicher" daran erinnert werden, dass die Sitzungszeit vorgängig vereinbart worden ist. Anders sieht es natürlich aus, wenn die Sitzungszeit überzogen wird... Falls dies nicht bereits geschehen ist (und falls dies überhaupt notwendig ist), wird am Schluss noch ein neuer Termin für eine Folgesitzung vereinbart. Hier ist zu viel Rücksichtnahme fehl am Platz: grössere Gremien finden kaum einen Termin, der allen gut passt. Jeder und jede muss fairerweise einmal auf das Fitnesstraining verzichten oder sich einen Babysitter organisieren. Als Regel gilt: teilnehmen können müssen die Personen, die für das Sitzungsziel der nächsten Sitzung unabdingbar sind.

### Sitzungsschluss (pünktlich!)

- Dank an Teilnehmer
- evt. offene Fragen benennen und auf spätere Sitzung terminieren
- evt. Termin für eine weitere Sitzung gemeinsam festlegen
- Sitzung offiziell für beendet erklären

Du hast deine Aufgabe vorerst gemeistert. Die Sitzung ist beendet, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind nach Hause gegangen. Eine Aufgabe bleibt aber noch für dich. Zu jeder Sitzung gehört eine seriöse Nachbereitung. Nur so wird auch das nächste Treffen wieder ein Erfolg.

## **Sitzungsregeln**

---

Es ist nicht unbedingt notwendig, für jedes Gremium spezielle Sitzungsregeln zu vereinbaren. Bei ständigen Gremien hilft ein Katalog mit Spielregeln jedoch, dass die Gruppendynamik zu stark auf den Sitzungsverlauf durchschlägt.

Wie für alle Spielregeln gilt auch für die Sitzungsregeln: Werden sie von den "Mitspielenden" gemeinsam festgelegt, hält man sich später auch besser daran. Schlecht ist es, wenn der Sitzungsleiter oder die Sitzungsleiterin den Regelkatalog ohne Diskussion für verbindlich erklärt und sich die Gremienmitglieder "überfahren" vorkommen.

Im Folgenden ein Musterkatalog für Sitzungsregeln, die aber für jedes Gremium noch angepasst werden müssen:

### **Sitzungsregeln für die Sitzungen**

Sitzungsintervall, Zeitrahmen, Abmeldungen:

unsere regelmässigen Sitzungen beginnen jeweils zur gleichen Zeit um 19.30 Uhr und dauern maximal 2 Stunden

bei der Terminvereinbarung bemühen wir uns alle um Flexibilität

wir halten uns an die vereinbarten Zeiten und beginnen die Sitzungen pünktlich

wenn wir uns für eine Sitzung entschuldigen, machen wir den Grund transparent

Sitzungsverlauf

wir bereiten uns an Hand der Traktandenliste auf die Sitzung vor

wir passen unsere Redezeit der Wichtigkeit des Traktandums an

wir fallen anderen Rednerinnen und Rednern nicht ins Wort

alle Gremienmitglieder sollen in einer Sitzung zu Wort kommen

wir vermeiden "Killerphrasen"

wir fällen Entscheide im Konsens und stimmen nur im Ausnahmefall ab

Kommunikation

gegen aussen treten wir durch das Präsidium und das Protokoll einheitlich auf

gegen innen schaffen wir durch Offenheit gegenseitiges Vertrauen

wir pflegen eine gute Streitkultur in unserem Gremium

wir geben einander positive und negative Feedbacks auf wohlwollende Art

Aufgabenverteilung

anfallende Aufgaben werden solidarisch verteilt

bei der Verteilung achten wir auf die zeitlichen Ressourcen der Gremienmitglieder

im Konfliktfall teilt das Präsidium die Aufgaben zu

das Protokoll wird abwechslungsweise von allen Gremienmitgliedern (ausser Präsidium) geschrieben

Sitzungsleitung

die Sitzungsleitung legt die verbindliche Traktandenliste fest

die Sitzungsleitung darf Voten unterbrechen und Gremienmitglieder auf ihre Meinung hin ansprechen

die Sitzungsleitung versucht die Zeit für die einzelnen Traktanden deren Wichtigkeit anzupassen

Die Aufgabe der Sitzungsleitung ist es - in bester Schiedsrichtermanier - die Einhaltung der Spielregeln zu überprüfen und auf Verstösse hinzuweisen.

## **Protokoll**

---

### **Aufgaben eines Protokolls**

Sieht man sich gewisse Sitzungsprotokolle an, hat man das Gefühl, dass Protokollschreiben oft als "Pflichtübung" aufgefasst wird. Ein Protokoll wird aber nicht einfach geschrieben, weil zu jeder Sitzung ein Protokoll gehört. Das Protokoll hat eine Funktion, die jedoch nicht für jede Sitzung dieselbe ist.

Mögliche Funktionen sind:

- Festhalten von gefällten Entscheidungen
- Information von nicht an der Sitzung anwesenden Personen über den Sitzungsverlauf

- Festhalten von Thesen, Ergebnissen von Brainstormings etc. für die weitere Bearbeitung
- Festhalten von heiklen Verhandlungen im genauen Wortlaut
- Antragsstellung an vorgesetzte Gremien/Behörden
- usw.

Es kann durchaus auch Sitzungen ohne Protokoll geben. So können Informationssitzungen protokollfrei geführt werden, wenn alle Angesprochenen anwesend sind und Informationsunterlagen in schriftlicher Form abgegeben werden. Auch Aussprachesitzungen erfolgen oft ohne Protokoll, ausser es müssen Entscheide festgehalten werden.

Vorstände und andere ständige Gremien unterliegen meist einem "Protokollzwang", damit gefällte Beschlüsse der Nachwelt erhalten bleiben. Hier geht es also um die Protokollfunktion "Information von nicht anwesenden Personen".

### **Protokollformen**

Aus der Aufgabe des Protokolls ergibt sich seine Form, zum Beispiel:

- ein Beschlussprotokoll (wenn nur für das eigene Gremium die Beschlüsse festgehalten werden sollen)
- ein Verlaufsprotokoll (wenn Aussenstehende über den Sitzungsverlauf informiert werden müssen)
- ein Wortprotokoll (wenn es um heikle Verhandlungen geht)
- Sitzungsnotizen (wenn zum Beispiel die Stichworte eines Brainstormings festgehalten werden sollen)
- usw.

Die normale Form eines Protokolls ist das Verlaufsprotokoll. Zu jedem Traktandum wird kurz zusammengefasst, was besprochen wurde, was beschlossen wurde usw.

Eine beliebte Form für faule Protokollschreiber(innen) ist das Beschlussprotokoll. Hier werden nur gefällte Beschlüsse festgehalten. Grundsätzlich ist nichts gegen diese Protokollform einzuwenden, doch taugt ein Beschlussprotokoll nur für das Festhalten von Beschlüssen für die an der Sitzung anwesenden Personen. Aussenstehende können mit dieser Kurzform meist nichts anfangen und so ist ein Beschlussprotokoll die falsche Protokollform zur Information von vorgesetzten Gremien.

### **Elemente eines Protokolls**

- Gremium/Gruppe, Ziel der Zusammenkunft, Beginn und Schluss, Ort
- Anwesende (mit Ressorts: z.B. Leitung, Protokoll)
- Abwesende/Entschuldigte (normalerweise mit Grund)
- eigentliches Protokoll, je nach Form unterschiedlich
- Nächste Sitzung
- Ort/Datum/Verfasser(in)
- evt. Verteiler

Zum Inhalt eines Protokolls sollten die folgenden drei Stichworte genügen: verständlich, korrekt, übersichtlich. Vor allem der Übersichtlichkeit dürfte vielerorts mehr Gewicht zugemessen werden. Gut strukturierte Arbeitspapiere sind unübersichtlichen Bleiwüsten absolut vorzuziehen.

### **Klassifizierung**

Nicht jedes Protokoll ist für die Öffentlichkeit bestimmt. In der Jugendarbeit werden zwar selten vertrauliche Papiere verfasst, gerade im Personalbereich kann dies aber durchaus einmal der Fall sein. Im Normalfall sind nur jene Papiere vertraulich, auf denen dies schriftlich vermerkt ist. Das heisst konkret: Vertrauliche Protokolle müssen speziell gekennzeichnet werden. Dies kann zum Beispiel in der Fusszeile mit dem Vermerk "vertraulich" geschehen oder auch mit einem sog. Wasserzeichen im Word-Dokument. Selbstverständlich werden vertrauliche Protokolle nie per E-Mail verschickt, sondern nur in Papierform, am besten nummeriert, um bei Informationslecks die fehlbare Stelle ausfindig machen zu können.

## Killerphrasen

---

Diese meist unerkannten "Killer" machen jede Sitzung ergebnislos.

Arbeitsgruppen und Teams setzen sich zusammen, um Probleme zu lösen und Ideen zu entwerfen. Frustrierend für alle Sitzungsteilnehmenden ist es, wenn ein Treffen ergebnislos bleibt. Leider ist das ziemlich häufig der Fall. Kein Wunder! Viele Ideen und Problemlösungsvorschläge werden kaum ausgesprochen, schon wieder beerdigt. Sogenannte "Killerphrasen" machen eine neue Idee verbal unmöglich, ohne dass über ihren Sachgehalt überhaupt gesprochen wird.

So haben wir das früher doch nicht gemacht...	Wir haben doch sonst schon so viele Projekte.
Es geht nicht, wenn...	Welcher Weltverbesserer ist denn auf diese Idee gekommen?
Wir haben keine Zeit, um...	Man weiss doch, dass das nicht so einfach ist.
Das haben wir doch auch schon versucht!	Dazu sollten wir eine Arbeitsgruppe bilden.
Dazu sind wir jetzt noch nicht in der Lage.	Warten wir doch erst einmal die Entwicklung ab.
Das ist doch alles viel zu theoretisch.	Das ist nicht unser Problem.
Wenn das funktionieren würde, wäre sicher schon jemand früher auf diese Idee gekommen.	Die werden denken, wir spinnen!
Das ist doch altmodisch.	Schon wieder Du mit deinen...
Das ist doch viel zu modern.	Ich sehe da keinen Zusammenhang.
Darüber sollten wir ein anderes Mal grundsätzlich reden.	Das ist doch gegen das Reglement!
Ich sehe ihr Problem nicht!	Klingt ja gut, aber ich glaube nicht, dass das geht.
Wir haben doch gar kein Geld um...	Der Auftrag lautet doch...
Denkt doch an unsere Ressourcen, da können wir doch nicht...	Das macht bloss viel Arbeit und bringt nichts.
Die Jugendlichen von heute sind doch...	Wenn wir so anfangen, wächst uns die Sache über den Kopf.
Die Behörden sind da sicher dagegen!	Denkt bloss einmal daran, dass die Medien davon erfahren könnten...
Das müsste man professionell aufziehen, damit daraus etwas wird.	
Das hat doch schon beim letzten Mal nicht funktioniert.	
Da müsste der Vorstand erst einmal...	
Mit den jetzigen Mitarbeitern lässt sich das doch sowieso nicht umsetzen.	

Ein aufmerksamer Sitzungsleiter, eine aufmerksame Sitzungsleiterin erkennt solche "Killersätze" sofort und schreitet ein, wenn diese eine gute Idee vernichten wollen, bevor sie sachlich diskutiert worden ist.

In vielen Gremien sind es übrigens immer dieselben Leute, welche solche "Phrasen" einsetzen. Mit ihrem Verhalten tragen sie dazu bei, dass unsichere Sitzungsteilnehmer/innen sich bald einmal gar nicht mehr wagen, eine Idee einzubringen. "Killerphrasen" sind damit auch ein Machtmittel in der Gremienhierarchie.