

## Sitzungen strukturieren und leiten

Autorin Verena Hefti, Beraterin, Fachbuchautorin

Datum April 2010

---

### Das trägt zum Gelingen von Sitzungen bei

**Inhalte und Ziele der Sitzung sowie der vorgesehene Zeitrahmen für die einzelnen Traktanden sind den Teilnehmenden vorgängig bekannt.**

- Die einzelnen Traktanden werden strukturiert und an der Sitzung entsprechend behandelt.
- Bei Haupttraktanden werden Methoden eingesetzt, die eine aktive Beteiligung aller Teilnehmenden ermöglichen.
- Ergebnisse werden klar formuliert und festgehalten.

### Die Vorbereitung – das A und O für effiziente und anregende Sitzungen

Wenn Sie möchten, dass Ihre Vorstandsmitglieder nicht nur nicken, sondern aktiv mitdenken, müssen Sie entsprechende Voraussetzungen schaffen.

- **Den Informationsstand der Teilnehmenden richtig einschätzen**  
Als Präsidentin oder Präsident haben Sie in der Regel einen Wissensvorsprung. Überlegen Sie sich, welche Informationen vor der Sitzung bekannt sein müssen, und worüber Sie zu Beginn eines Traktandums informieren können. Überlasten Sie die Teilnehmenden nicht mit schriftlichen Unterlagen.
- **Die Traktandenliste genau formulieren**  
Notieren Sie nicht nur das Thema eines Traktandums, sondern auch das Ziel der Behandlung und die dafür vorgesehene ungefähre Zeit. So können sich die Teilnehmenden vorstellen, worum es geht und sich entsprechende Vorüberlegungen machen.

**So nicht...:**

2.	Vereinsausflug
----	----------------

**... sondern z.B. so:**

2.	Vereinsausflug: Ideensammlung, Entscheid für zwei Varianten, Planung weiterer Abklärungen	15'
----	---	-----

- **Für eine angenehme Atmosphäre sorgen**  
Organisieren Sie einen genügend grossen und leicht lüftbaren Raum mit gutem Licht.  
Stellen Sie etwas zum Trinken auf den Tisch.

## Die einzelnen Geschäfte benötigen eine Struktur

Die Behandlung einzelner Geschäfte erfolgt in Phasen:

- Information
- Meinungsbildung
- Beschlussfassung
- Planung der Umsetzung

Nicht jedes Geschäft erfordert das Durchlaufen aller Phasen. Es muss darum für jede Sitzung überlegt werden, in welcher Phase die einzelnen Geschäfte sind. Es gibt reine Informationstraktanden, Traktanden, die (noch) keine Beschlussfassung erfordern und solche, die keine Umsetzungsplanung benötigen.

Die Phasen werden benannt, so dass die Beteiligten wissen, worum es im Moment geht. Je nach Phase ist ein anderes Vorgehen gefragt, wie im Folgenden deutlich wird.

### Phase der Information

- **Ziel:** Alle Teilnehmenden haben einen Informationsstand, der es ihnen ermöglicht, sich nötigenfalls über das Geschäft eine Meinung zu bilden und Entscheide zu treffen.
- **Formen:** Je nach Situation erfolgt die Information an der Sitzung selber, allenfalls unterstützt durch visuelle Hilfsmittel, oder es werden vorgängig Informationen gegeben, zu denen an der Sitzung noch Fragen geklärt werden.
- **Aufgaben der Leitung:** Sich vergewissern, dass alle Teilnehmenden sich genügend informiert fühlen. Es empfiehlt sich, die wichtigsten Punkte nochmals kurz zusammenzufassen. Wichtig ist, dafür zu sorgen, dass nicht bereits in dieser Phase eine Diskussion entsteht und dafür auf die Phase der Meinungsbildung zu verweisen.
- **Stolpersteine:** Der Informationsstand der Teilnehmenden resp. die Fähigkeit, rasch viele Informationen aufzunehmen, wird überschätzt. Es gibt ausufernde Diskussionen, ohne dass die Leitung eingreift.

### Phase der Meinungsbildung

- **Ziel:** Am Schluss dieser Phase ist klar, wer weshalb welche Meinung vertritt. Vor- und Nachteile sind diskutiert und Auswirkungen von Entscheiden sind bekannt. Alle fühlen sich ernst genommen in ihrer Meinung.
- **Formen:** Oft erfolgt die Meinungsbildung in Form einer Diskussion im Plenum. Dies ist in grösseren Gremien meist wenig effizient. Gespräche in Zweier- oder Kleingruppen ermöglichen es, dass alle sich äussern können. Auch kreative Methoden bieten sich an.

Wichtige Fakten können auf einem Flipchart notiert werden, damit klar ist, dass alle Argumente aufgenommen wurden.

- **Aufgaben der Leitung:** Sie wählt geeignete Methoden und moderiert die Diskussion. Sie ermutigt, auch unfertige und vorläufige Meinungen zu äussern; Meinungen dürfen im Verlauf der Diskussion geändert werden. Sie verhindert, dass zu früh gewertet wird mit so genannten „Killerphrasen“ wie z.B.: „Das ist ohnehin zu teuer.“, „Das haben wir vor Jahren schon mal versucht.“ etc. Sie wiederholt nicht eindeutige Aussagen: „Wenn ich dich richtig verstanden habe, heisst das...“ Besonders wichtig ist es, Zwischen- und Schlusszusammenfassungen zu machen, um den Stand der Meinungen zu klären.
- **Stolpersteine:** Es werden lediglich vorgefasste Meinungen abgegeben, und es erfolgt kein Prozess der Meinungsbildung. Es gibt eine „Ja-Aber-Kommunikation“, oder Meinungen werden abgewürgt oder abgewertet. Die „Zensur im Kopf“ verhindert, dass unkonventionelle Meinungen überhaupt geäussert werden. Die Zeit ist zu knapp bemessen.

### Phase der Beschlussfassung

- **Ziel:** Es wird entschieden, welche Meinung das Gremium auf welche Art vertritt, welche Ziele und welche Lösungen realisiert werden.
- **Grundsätzliches:** Es lohnt sich, nicht zu früh Mehrheitsentscheide zu treffen. Minderheiten bringen oft wichtige Aspekte ein, deren Einbezug zu einer besseren Lösung führt. Personen, die sich nicht ernst genommen fühlen, engagieren sich zudem oft in der Folge weniger oder werden zu notorischen Nein-Sagern.
- **Aufgaben der Leitung:** Beschlüsse werden nochmals klar formuliert, dies verhindert eine nur scheinbare Übereinstimmung. Je nach Bedarf wird eine formale Abstimmung durchgeführt. Allfällige Vorschriften bezüglich Beschlussfähigkeit etc. müssen der Leitung präsent sein.
- **Stolpersteine:** Zu frühe oder unklare Entscheide.

### Planung der Umsetzung

- **Ziele:** Es ist geklärt, wer was bis wann bearbeitet.
- **Grundsätzliches:** Manche guten Entscheide scheitern daran, dass nicht genau vereinbart wurde, wer für die Umsetzung zuständig ist, welche Schritte nötig sind, und welche Termine gesetzt werden. Je nach Geschäft benötigen die Planungsschritte weitere Beschlüsse.
- **Aufgabe der Leitung:** Verbindliche Vereinbarungen treffen und dafür sorgen, dass sie im Protokoll festgehalten sind.
- **Stolperstein:** Es werden keine verbindlichen Termine vereinbart.

## Gesprächsführung kann man lernen

Als Präsidentin oder Präsident sollten Sie über ein minimales Wissen in Gesprächsführung verfügen. Dabei geht es nicht darum, sich gekonnt mit Argumenten durchzusetzen. Vielmehr ist es wichtig, eine gute Atmosphäre zu schaffen, in der sich alle wohl fühlen. Es ist aber auch wichtig „Unarten“ einzelner Teilnehmenden einen Riegel zu schieben, ohne jemanden blosszustellen. Im Folgenden einige Tipps, die allerdings den Besuch eines Kurses oder das Lesen eines geeigneten Buches nur bedingt ersetzen:

- **Unklares verständlich machen:** Versuchen Sie zu verstehen, was die sprechende Person gemeint haben könnte, und formulieren Sie es in Ihren eigenen Worten: „Wenn ich das richtig verstanden habe, dann möchtest du / meinst du / befürchtest du...“ Dies fordert dazu heraus, die Aussage entweder zu bestätigen oder zu präzisieren.
- **Den roten Faden sicherstellen:** Wenn die Teilnehmenden nicht aufeinander eingehen, sondern von einem Punkt zum andern hüpfen, sagen Sie: „Ich möchte gerne, dass wir zuerst die Meinung von X besprechen, notiere mir aber den Punkt, den Sie angesprochen haben, damit wir ihn nachher aufnehmen können.“
- **Korrigierend eingreifen:** Machen Sie das möglichst mit so genannten „Ich-Botschaften“, das heisst, Sie sagen, was Ihnen aufgefallen ist, welche Auswirkungen dies nach Ihrer Meinung hat, was es bei Ihnen ausgelöst hat, was Sie jetzt möchten, z.B.: „Mir fällt auf, dass die Diskussion fast nur zwischen euch, Maja und Erwin, läuft. Ich befürchte, dass dadurch wichtige andere Voten zu kurz kommen. Ich möchte euch bitten, mal einfach eine Weile zuzuhören, was die Andern meinen.“
- **Zusammenfassen:** Machen Sie sich Kurznotizen zu den Punkten, die sie in einer Zwischen- oder Schlusszusammenfassung erwähnen wollen, oder sammeln Sie solche Punkte auf einem Flip oder einer Folie.

### Und besonders wichtig:

Wenn Sie als Leiter(in) in einem Geschäft engagiert mitdiskutieren wollen oder stark Partei sind, dann bitten Sie jemand anderen, die Gesprächsleitung zu übernehmen. Dies sollten Sie bereits vor der Sitzung einplanen und absprechen. Es ist nicht möglich, souverän und neutral zu leiten und gleichzeitig hitzig zu diskutieren.

## Gute Sitzungen sind lebendige und bewegte Sitzungen

An Sitzungen muss man nicht zwingend immer sitzen. Bringen Sie, vor allem bei Haupttrak-  
tanden, ruhig mal etwas Bewegung in die Sitzung, das regt das Denken an. Hier einige  
Ideen:

- **Stehparty:** Jeweils 2-3 Personen stehen zusammen und tauschen sich kurz zu einem  
Thema aus, danach spazieren alle herum und suchen sich ein neues Grüppchen. Am  
Schluss sammelt man, was an wichtigen Punkten herausgekommen ist.
- **Spaziergang:** Schicken Sie die Leute auf einen kurzen Spaziergang zu zweit, z.B. mit  
dem Auftrag, Ideen zu sammeln. Jedes Zweiergrüppchen muss mindestens zwei Ideen  
notieren und zurückbringen.
- **Themenwanderung:** Schreiben Sie Fragestellungen, Thesen, Vorschläge zu einem  
Thema auf Flipchartblätter und verteilen Sie diese im Raum auf verschiedene Tische.  
Die Teilnehmenden wandern beliebig oder als Grüppchen organisiert herum, besprechen  
die Aussagen und notieren ihre Meinungen auf den Flips, z.B. Vor- und Nachteile einer  
Lösung, zusätzliche Ideen etc.
- **Kurzaustausch:** Ermöglichen (und erleichtern) Sie allen, sich zu äussern: Ermuntern  
Sie die Leute, sich zu zweit kurz (z.B. zwei Minuten) zu einem Aspekt und danach mit  
der Person auf ihrer andern Seite auszutauschen.

## Machen Sie mal Pause

Vor allem bei längeren Sitzungen lohnt es sich, eine Pause einzulegen. Pausengespräche  
sind oft sehr wichtig. Manchmal ergeben sich im informellen Gespräch und beim Trinken  
neue Ideen, verhärtete Einstellungen können sich lockern etc.

## Informieren Sie und holen Sie sich Rückmeldungen ein

Wenn Sie Lust haben, einmal etwas Neues auszuprobieren, dann sagen Sie dies Ihren Vor-  
standsmitgliedern: "Ich habe in einem Arbeitspapier von vitamin B gelesen, man könnte auch  
mal einen Spaziergang machen statt nur dazusitzen und zu diskutieren. Ich möchte das jetzt  
gerne ausprobieren und danach von euch wissen, wie es euch gefallen hat."

Es ist wichtig, die Sitzungskultur (Länge, Gestaltung, Abstände, Gesprächskultur etc.) immer  
wieder einmal zum Thema zu machen. Dies kann am Schluss einer Sitzung sein, oder Sie  
können dies im Rahmen einer Retraite o.ä. einplanen.

Weiterführende Literatur: Verena Hefti, Lust auf Sitzungen, Sitzungen zielgerichtet vorbereiten und  
leiten, 2002