

# Sitzungen leiten

## Ein Workshop von jugendarbeit.ch

### 1. Vorwort



Sitzung, Meeting, Höck, Konferenz, Besprechung, runder Tisch - Gespräche am Sitzungstisch gehören zu jeder Institution, die sich wirtschaftlichen oder ideellen Zielen widmet. So auch zur Jugendarbeit. Professionelle Jugendarbeiterinnen und Jugendarbeiter verbringen einen ansehnlichen Teil ihrer Arbeitszeit an Sitzungen und auch bei ehrenamtlich Tätigen gehören Sitzungen zum wöchentlichen Normalfall.

Eigentlich verwundert es bei solcher Sitzungsroutine, dass viele Besprechungen unbefriedigend, ja frustrierend verlaufen. Anscheinend trägt die Routine in diesem Bereich aber nicht dazu bei, dass aus Fehlern gelernt wird. Vielmehr werden schlechte Angewohnheiten verfestigt und bald einmal in der Aussage zusammengefasst, dass Sitzungen halt einfach ein "notwendiges Übel" seien und gar nicht spannend und ertragreich verlaufen könnten.

Grund genug, das Problem der unbefriedigenden Sitzungen bei der Wurzel zu packen und auf dessen Lösung hinzuarbeiten. Sitzungsfrust muss nämlich nicht sein. Es genügt, einige einfache Regeln bei der Vorbereitung und Durchführung einer Besprechung zu beachten und schon ist man auf dem besten Weg zu sinn- und freudvollen Sitzungen.

Die Hauptrolle spielt dabei der Sitzungsleiter, die Sitzungsleiterin. Ob es Menschen gibt, die für diese Aufgabe geboren worden sind, ist umstritten. Als allgemein akzeptiert gilt, dass sich eine gute Sitzungsführung erlernen lässt. Und wie bei allem gilt auch hier: Übung macht den Meister und die Meisterin.

Diese Rubrik unserer Website will einige Tipps und Tricks auf dem Weg zur Sitzungsleitungs-Meisterschaft verraten. Einige der Tipps muten banal an. Als Jugendarbeiter mit bald zwanzigjähriger Sitzungserfahrung weiss ich jedoch, dass gerade die banalsten Bedingungen für eine gute Sitzung am häufigsten missachtet werden.

Unser Lehrgang beginnt mit einer Einführung in das Amt als Sitzungsleiterin oder Sitzungsleiter, widmet sich verschiedenen Sitzungsformen und gibt Hilfestellungen zur Vorbereitung, zur Durchführung und zur Nachbereitung einer Sitzung. Zu einigen Kapiteln werden zusätzlich vertiefte Informationen in Form von Exkursen geliefert.

Ich freue mich, wenn die Hilfestellungen in dieser Rubrik dazu beitragen können, die Qualität von Sitzungen in der Jugendarbeit zu verbessern.

Peter Marti, jugendarbeit.ch

## 2. Einführung: Sitzungen leiten ist eine Aufgabe

Du hast eine Aufgabe übernommen. Als Vorsitzende(r) des Gremiums XY wirst du dessen Sitzungen leiten. Vielleicht hast du dieses Amt gesucht - Ehre und Einfluss könnten damit verbunden sein? Vielleicht wurdest du auch zur Sitzungsleitung verknürrt - niemand anders wollte sich mit der undankbaren Arbeit die Finger verbrennen? Vielleicht leitest du auch bloss eine zeitlich begrenzte Arbeitsgruppe? Oder eine einmalige Besprechung am runden Tisch?

### Verantwortung

Eigentlich ist es egal, wie du zu deiner Aufgabe gekommen bist. Dein Job wird es sein, das Beste aus deinem Amt zu machen. Du hast eine Verantwortung übernommen, die es wahr zu nehmen gilt und der du dir bewusst sein sollst. Deine Gremienmitglieder können dich bei deiner Aufgabe unterstützen, die Verantwortung für dich übernehmen können sie aber nicht.

Jedes Gremium ist anders. Jede Sitzung ist anders. Dadurch wird auch deine Aufgabe nicht immer dieselbe sein. Das eine Mal bist du der Organisator, der ein komplexes Problem in Traktanden aufteilt und mit Geschick zu einer Lösung führt. Ein anderes Mal bist du die Dompteuse, die einen Raubtierzoo aus Sitzungsteilnehmenden davor bewahrt, sich gegenseitig zu zerfleischen. Dann wieder ein Flohzirkusdirektor, der sich bemüht, alle auf ihren Stühlen zu halten. Oder eine strenge Lehrerin, die zu spät Kommende ermahnen muss. Ein Coach, der verborgene Fähigkeiten von anderen ans Tageslicht bringt. Eine Polizistin, die Machthungrige in ihre Grenzen weist. Ein ... eine ...

Ob du mit deinem Job Lorbeeren erntest, soll für dich zweitrangig sein. In erster Linie hast du eine Verantwortung der Sache gegenüber. Die Sitzungen des Gremiums XY sollen zu Resultaten führen, die der Sache dienen. Deine Sitzungsteilnehmerinnen und -teilnehmer kannst du nicht auswählen. Du kannst aber versuchen, mit deinem Team möglichst lösungsorientiert zu arbeiten und ein kreatives Zusammenspiel der ganzen Mannschaft oder der verschiedenen Mannschaften zu garantieren.

### Schiedsrichterin, Schiedsrichter

Deine Aufgabe ist der eines Schiedsrichters, einer Schiedsrichterin nicht unähnlich. Im Mittelpunkt steht das Spiel, stehen die Spielerinnen und Spieler. Ohne dich aber geht es trotzdem nicht. Du garantierst einen tadellosen Spielverlauf, sorgst für die Einhaltung der Regeln, bestätigst die Resultate und beendest das Spiel pünktlich nach Ablauf der vereinbarten Spielzeit. Eine wichtige Aufgabe.

Dennoch: Sitzungen zu leiten hat nichts mit Macht zu tun. Deine Stimme wird eher weniger zählen als früher, denn du musst den Überblick bewahren und alle Stimmen zu Wort kommen lassen. Wer die Stellung als Sitzungsleiter(in) dazu missbraucht, seinen eigenen Ideen zum Durchbruch zu verhelfen, ist die falsche Person in diesem Amt.

Und noch etwas zum Schluss. Sitzungen zu leiten ist anstrengend und beschränkt sich nicht bloss auf die Sitzungsdauer. Zu einer erfolgreichen Sitzungsleitung gehören Vor- und Nachbereitung, die teilweise gleich lange dauern können wie die Sitzung selber. Doch dazu gleich mehr im übernächsten Kapitel zum Thema Vorbereitung. Zunächst schauen wir uns jedoch einmal an, welche verschiedenen Formen von Sitzungen es gibt.

### 3. Sitzungsformen

Ob das Ding "Sitzung", "Meeting", "Besprechung" oder "Höck" heisst ist zweitrangig. In erster Linie geht es um die Inhalte, die auch die Form einer Sitzung bestimmen.

- Informationssitzung (die Teilnehmenden werden über etwas informiert)
- Planungssitzung (es wird ein Jahresplan, Semesterplan etc. erstellt)
- Brainstorming (es werden in assoziativer Form Ideen zu einem Thema zusammengetragen, ohne bereits über deren Verwirklichung zu entscheiden)
- Vorbereitungssitzung (ein Anlass, ein Ferienlager usw. wird gemeinsam vorbereitet)
- Evaluation, Rückblick (ein Anlass, ein Ferienlager usw. wird gemeinsam ausgewertet)
- Krisensitzung (ein dringendes Problem wird gemeinsam erörtert und ein Vorgehen vereinbart)
- Aussprachesitzung (ein meist zwischenmenschliches Problem wird gemeinsam beredet)
- Runder Tisch (verschiedene Meinungen werden in einer Runde eingebracht und zur Kenntnis genommen, evt. werden Lösungen für ein Problem gesucht)
- Budgetsitzung (ein Budget wird gemeinsam festgelegt oder verabschiedet)
- usw.

Selbstverständlich können an einer Sitzung mehrere Sitzungsformen zu unterschiedlichen Traktanden zur Anwendung kommen. Dies ist zum Beispiel bei Vorstandssitzungen häufig der Fall: zum einen Thema wird bloss informiert, zum anderen Thema werden Ideen gesammelt, zu einem dritten Thema erfolgt eine Evaluation usw.

Jede Sitzungsform stellt unterschiedliche Ansprüche an den Zeitbedarf. Während für Brainstormings, Aussprachen oder Runde Tische genügend Zeit eingeplant werden sollte, können Vorbereitungssitzungen, Informationen, Rückblicke oder Budgetsitzungen von der Zeit her knapper kalkuliert werden.

Nicht immer ist es sinnvoll, verschiedene Sitzungsformen in einer Sitzung zusammenzufassen. Vor allem emotional bewegende Formen wie Aussprache, Krisensitzung oder Runder Tisch vertragen sich schlecht mit anderen Themen. Hier macht es oft Sinn, zwei kürzere Sitzungen einzuberufen, um die Traktanden aufzutrennen.

Nun aber geht es daran, eine erste Sitzung vorzubereiten.

## 4. Sitzungsplanung: gut geplant ist halb gewonnen!

Eine Sitzung beginnt nicht erst dann, wenn alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Sitzungstisch sitzen. Wichtig für das gute Gelingen einer Besprechung sind bereits die Vorbereitung und die Einladung.

Grundsätzlich gilt die Regel: keine Sitzung ohne sachlichen Grund. Geselliges Beisammensein hat zwar auch seinen Wert, doch dazu wird besser ein Bowlingabend organisiert, als ein Zusammensitzen am Konferenztisch. Wenn man sich zu einer Sitzung trifft, sollte eine Sache im Vordergrund stehen und nicht der gesellschaftliche Aspekt den Ton angeben. Ein "Chlauchöck" ist also keine Sitzung. Die Evaluation eines Anlasses aber auch kein gemütliches Beisammensein...

Bei regelmässigen Treffen von ständigen Gremien (z.B. monatlichen Vorstandssitzungen) sollte die Sitzungsleitung den Mut haben, ein Meeting abzusagen, wenn keine wirklich wichtigen Traktanden zu besprechen sind. Wieso nicht einfach für den gleichen Abend eine Einladung zum gemeinsamen Nachtessen mit anschliessendem Kinobesuch versenden?

### Traktanden sichten

Stehen hingegen sehr viele Traktanden an, ist es Aufgabe der Sitzungsleitung, diese auf mehrere Sitzungen zu verteilen und Wichtiges von Unwichtigem zu trennen. Zuerst besprochen werden logischerweise die dringenden und wichtigen Themen. Anderes wird auf eine spätere Sitzung verschoben.

Diese Gewichtung ist eine sehr anspruchsvolle Sache und sollte vom Sitzungsleiter, von der Sitzungsleiterin gut überlegt sein. Nicht nur die eigene Werteskala sollte für die Bewertung der Dringlichkeit einzelner Traktanden den Ausschlag geben. Zu berücksichtigen sind auch die Wünsche der Sitzungsteilnehmerinnen und -teilnehmer.

Eine gute Idee ist es, jeweils vor der Sommerpause (oder vor dem Jahresende) eine "Aufräumsitzung" einzuberufen. An dieser Sitzung werden alle die kleineren "Ladenhüter" auf der Traktandenliste abgearbeitet, die während dem Jahr immer wieder verschoben worden sind, die aber trotzdem einmal besprochen werden sollten.

### Sitzungsform festlegen

Aus dem Sitzungsziel bzw. den Traktanden ergibt sich auch die Form der Sitzung. Möchten wir an unserer Besprechung ein Ferienlager auswerten, heisst unsere Sitzung "Evaluationssitzung" oder "Rückblick". Soll das gemeinsame Jahresbudget zusammengestellt werden, veranstalten wir eine "Budgetsitzung" usw. Vor allem "Brainstormings" sollten klar als solche deklariert werden, damit von den Teilnehmenden der Sitzung nicht Entscheide erwartet werden.

### Die richtigen Teilnehmer einladen

Wichtig ist, dass zu einer Sitzung die richtigen Leute eingeladen werden. Nichts ist frustrierender, als wenn ein Traktandum nicht besprochen werden kann, weil gerade die eine entscheidende Person in der Sitzung fehlt, die dazu Auskunft geben könnte. Keinen Sinn macht es, einfach möglichst viele Leute an eine Sitzung einzuladen, damit sicher alle dabei sind. Leute, die sich an einer Sitzung

deplaziert vorkommen, sind keine Bereicherung für ein Meeting und vergeuden ihre Lebens- und Arbeitszeit. Auch hier gilt also wie bei den Traktanden: die richtige Auswahl ist wichtig.

### **Merkmale zur Vorbereitung**

Welches Ziel hat unsere Zusammenkunft? (Klares Ziel formulieren, das am Schluss der Sitzung auch kontrolliert werden kann.)

Wer muss an der Zusammenkunft teilnehmen, damit das Ziel erreicht werden kann? (Wer darf auf keinen Fall fehlen? Wer muss nicht teilnehmen?)

Termine bei den Teilnehmenden überprüfen (z.B. per E-Mail)

Raum reservieren

Jetzt müssen noch die Termine gecheckt und ein Raum reserviert werden. Dann ist alles bereit, um die Sitzungseinladung zu schreiben...

## **5. Sitzungseinladung**

Die Einladung wird normalerweise in schriftlicher Form abgefasst. Der Versand erfolgt:

- über einen internen Verteiler (Fächlikasten)
- per Post (besser A-Post als B-Post...)
- oder neuerdings auch per E-Mail

Ein E-Mail-Versand sollte nur ins Auge gefasst werden, wenn alle Sitzungsteilnehmer ihren Computer fehlerfrei bedienen können, ihre Mailbox regelmässig abfragen und die Sitzungseinladung in einem für alle lesbaren Datenformat versandt wird. Auch sollte der Sitzungsleiter den E-Mail-Versand perfekt beherrschen. Leider hört man bei Sitzungen, deren Einladung per E-Mail erfolgt, viel zu häufig Bemerkungen wie "Ich habe diese Einladung nie bekommen" oder "Mein Drucker war leider..." oder "Ein Virus hat meinen PC lahmgelegt und ich konnte nicht..." etc. Im Zweifelsfall ist die Post immer noch das zuverlässigere Mittel, um eine Sitzungseinladung rechtzeitig an den Empfänger zu überliefern.

Wie die Einladung genau gestaltet ist, bleibt den Vorlieben der Sitzungsleitung überlassen. Wir haben hier ein Muster zum Download bereitgestellt, das den eigenen Bedürfnissen angepasst werden kann.

Im nachfolgenden Kasten findest du Informationen zur Gestaltung einer Sitzungseinladung. Das Motto heisst hier: je übersichtlicher und informativer eine Einladung gestaltet ist, desto ertragreicher ist normalerweise auch die Sitzung.

In der Einladung zeigt sich nämlich, wie gut sich die Sitzungsleitung auf eine Sitzung vorbereitet hat. Schlampig abgefasste Einladungen wirken sich auf die Motivation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus.

### **Das gehört auf jede Sitzungseinladung**

Gremium, Gruppe etc.

Zweck der Zusammenkunft

Zeit (Beginn und Schluss)

Ort (evt. mit Raumangabe, Zufahrtsplan, Parkplatzhinweis, ÖV-Verbindung)

Traktanden/Ziele (aus der Beschreibung sollte klar sein, um was es beim Traktandum geht; dazu genügt meist nicht nur ein Stichwort; es ist hilfreich bei mehreren Traktanden eine ungefähre Zeitangabe in Minuten zu jedem Traktandum anzugeben, um die Sitzung zu strukturieren)

Verteiler (alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer)

Ressorts (Sitzungsleitung, Protokollführung; evt. Referenten zu einzelnen Traktanden; evt. wer bringt Sandwiches)

Das gehört teilweise auch noch auf die Sitzungseinladung

evt. mitzubringende Unterlagen

evt. vorgängig zu lesende Unterlagen (falls diese nicht jeder Teilnehmer sowieso hat, in kopierter Form beilegen oder Downloadadresse im Internet angeben; nicht als riesiges Attachment einer E-Mail-Einladung beifügen ... das ist amateurhaft und ärgert den professionellen Mailbenutzer.)

evt. Personen, die die Einladung zur Information erhalten sollen (z.B. Hauswart, vorgesetzte Behörde)

Das gehört bei langen Sitzungen auf die Einladung

Informationen über Pausen, Getränke, Verpflegung

Ein Wort noch zum Zeitpunkt des Einladungsversandes. Zu früh ist nicht ideal (die Teilnehmenden lesen die Einladung nicht, weil die Sitzung erst viel später stattfindet). Zu spät ist natürlich auch schlecht. Bewährt haben sich eine bis zwei Wochen vor dem Meeting. Natürlich muss die Zeit, die die Post für den Versand braucht, dazugerechnet werden - bei B-Post können das bis zu 4 Tage sein.

Ist die Einladung im Briefkasten, dann ist die Sitzung nicht mehr aufzuhalten... Mehr dazu im nächsten Kapitel.

## 6. 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 kuschligen 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 delegierte Aufgabe. Notorische Stänkereien an der Traktandenliste stellen die Autorität der Sit-

zungsleitung in Frage. Ist dies häufiger der Fall, sollte die Frage geklärt werden, ob die Sitzungsleitung vom Gremium überhaupt akzeptiert ist oder nicht.

## **Merkpunkte 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 Sitzungformen 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 Fitnessstraining 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.

## **7. Nachbereitung**

Die Nachbereitung der Sitzung geschieht in zwei Phasen: die erste findet direkt im Anschluss an die Sitzung statt, die zweite geschieht zu Hause oder im Büro.

Im Anschluss an die Sitzung sollten vom Sitzungsleiter, der Sitzungsleiterin noch kurz Notizen zu offenen Fragen gemacht werden, Termine und Aufgaben notiert werden. Diese Notizen dienen zur Vorbereitung einer nächsten Sitzung, die evt. schon beginnt, bevor das Protokoll zugestellt worden ist. Wichtig ist es auch, den Besprechungsteilnehmer(innen) noch einige Minuten für Fragen zur Verfügung zu stehen. Allgemein gilt für den Schluss der Sitzung: der Kapitän geht als letzter von Bord.

Ganz am Ende gilt es natürlich noch, den Sitzungsraum aufzuräumen, evt. die Gläser abzuwaschen, das Licht zu löschen und die Türe zu schliessen...

## Nachbereitung in der zweiten Phase

Die Sitzungsnachbereitung der zweiten Phase geht Hand in Hand mit der Vorbereitung des nächsten Treffens. Es handelt sich hier um eine Art "Selbstevaluation" mit dem Ziel, Fehler zu minimieren und die Sitzungsabläufe fortwährend zu optimieren.

Grundsätzlich gilt: den Fehler erst einmal bei der Sitzungsleitung suchen und nicht von vornherein bei den anderen Gremienmitgliedern!

### Check-Liste

Wurde das Sitzungsziel erreicht?

(ja/nein - falls nein: wieso nicht?)

Wie war die Stimmung unter den Sitzungsteilnehmern?

(locker/gut/gespannt/feindselig - falls gespannt: wieso?)

Haben wir die Zeitplanung eingehalten?

(ja/nein - falls nein: wieso nicht?)

Welche Traktanden wurden befriedigend diskutiert, bei welchen wurde abgeschweift?

(Wieso?)

Sind mir Sitzungsteilnehmer(innen) aufgefallen, die besonders schweigsam waren?

(Was könnte der Grund dafür gewesen sein?)

Waren Sitzordnung, Medien zur Visualisierung etc. gut gewählt?

Gab es organisatorische Mängel bei der Einladung, bei der Traktandenwahl?

usw.

Auf Grund der Check-Liste werden für die kommende Sitzung Massnahmen getroffen, um Verbesserungen zu erreichen. Manchmal braucht es verschiedene Tests, bis die richtige Lösung für ein Problem gefunden wird. Das ist aber nicht schlimm - schlimm ist es, auch bei schlechtem Sitzungsverlauf nichts zu verändern.

... und nun beginnt das Ganze wieder von vorne bei der Sitzungsplanung.

# Exkurse

## 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 der ...-Kommission**

#### **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 Schiedsrichterterminier - 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 Protokollbeschlusses 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.

*Muster einer Protokolls – siehe Anhang*

## 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.

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

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.

[Vereinslogo]

## Einladung zur Sitzung der [Kommission]

am [Mittwochabend, 6. März 2002]

von [19.30 bis 21.00 Uhr]  
im [Jugendzentrum Giesserei]  
[Bahnhofstrasse 16, 8400 Winterthur]

### Traktanden:

- |   |                 |        |
|---|-----------------|--------|
| 1. Protokoll der letzten Sitzung vom [21.01.2002]   | alle            | 5min.  |
| 2. [Rückblick auf den Schlittelpausch vom 31.01.2002]   | Michael         | 10min. |
| 3. [Beschluss über die Anschaffung eines neuen Gruppenzeltes<br>(Offerte liegt dieser Einladung bei)]   | Monika,<br>alle | 15min. |
| 4. [Ideen-Brainstorming für das Pfingstlager]   | alle            | 30min. |
| 5. [Vorbereitung der Jahresplanung 2003: Zusammenstellen des<br>Planungsteams, wichtige Eckpunkte etc.] | alle            | 15min. |
| 6. [Kurzmitteilungen und Verschiedenes]   | alle            | 10min. |
| 7. [Termin für nächste Sitzung (Agenda nicht vergessen!)]   | alle            | 5min.  |

Allfällige **Abmeldungen für die Sitzung bitte** bis spätestens am [Dienstagabend, 20.00 Uhr an  
Monika Muster. Bitte per E-Mail oder per Fax!]

Das **Protokoll** schreibt diesmal: [Franziska Meyer.]

**[Anschliessend** an die Sitzung zeigt uns Michael seine Dias vom Schlittelpausch. Wer Zeit und Lust hat, ist herzlich dazu eingeladen.]

Liebe Grüsse von

Einladung geht an:

Franziska Meyer  
Michael Bertschy  
Franz Kobelt  
Daju Prasalinga

Rolf Germann  
Roman Koch  
Fabia Danowski

Zur Kenntnisnahme an:

Hans Hintermeier (Hauswart Jugendzentrum)

[evt. Vereinslogo]

## Protokoll der Sitzung der [Kommission]

vom [Mittwochabend, 6. März 2002] im [Jugendzentrum Giesserei]  
von [19.00 bis 21.15 Uhr]

---

**Anwesend:** Fritz Muster (Vorsitz), Anna Huber, Gerd Böhning, Erna Müller, Fritz Meyer  
(Protokoll):

**Entschuldigt:** Hans Imboden (krank).

---

### Traktanden:

**1. Protokoll der letzten Sitzung vom [21.01.2002]**

[Das Protokoll wurde ohne Gegenstimme genehmigt...]

**2. [Rückblick auf den Schlittelpausch vom 31.01.2002]**

[Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue dui dolore te feugait nulla facilisi. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna]

**3. [Beschluss über die Anschaffung eines neuen Gruppenzeltes]**

[Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue dui dolore te feugait nulla facilisi. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna]

**4. [sdfdfdf]**

[Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue dui dolore te feugait nulla facilisi. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna]

**5. [sdfdfdf]**

[Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril

delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna]

## 6. [sdfdfdf]

[Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna]

## 7. [sdfdfdf]

[Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna]

## 8. [sdfdfdf]

[Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna aliquam erat volutpat. Ut wisi enim ad minim veniam, quis nostrud exerci tation ullamcorper suscipit lobortis nisl ut aliquip ex ea commodo consequat. Duis autem vel eum iriure dolor in hendrerit in vulputate velit esse molestie consequat, vel illum dolore eu feugiat nulla facilisis at vero eros et accumsan et iusto odio dignissim qui blandit praesent luptatum zzril delenit augue duis dolore te feugait nulla facilisi. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit, sed diam nonummy nibh euismod tincidunt ut laoreet dolore magna]

Die nächste Sitzung findet am x.x.200X im Jugendzentrum Giesserei statt.

[Winterthur], den 03.04.11

[Fritz Meyer]

---

**Geht an:** Fritz Muster, Anna Huber, Gerd Böhning, Erna Müller, Fritz Meyer, Hans Imboden.

**Zur Information an:** Cornelia Volkart (Vereinspräsidentin).