



# KOMMUNAL- POLITISCHER FÜHRERSCHEIN

Sitzungen effizient und zielgerichtet leiten



Liebe Freunde,

wir möchten Sie professionell bei Ihrer kommunalpolitischen Tätigkeit unterstützen. Mit unseren Veranstaltungen bieten wir allen interessierten und engagierten Bürgerinnen und Bürgern eine Vielzahl von Themen.

Die Vermittlung des notwendigen Knowhows für Engagierte und solche, die es werden wollen, steht dabei im Vordergrund.

Ob Sie sich für die Grundlagen kommunalpolitischen Wissens interessieren, Ihre Fachkenntnisse vertiefen wollen oder in der Diskussion aktueller politischer Themen auf den neuesten Stand kommen möchten, bei uns finden Sie interessante Angebote.

Sie sind auf der Suche nach Bildungsangeboten für spezielle Fragestellungen?

Selbstverständlich freuen wir uns jederzeit über Anregungen von Ihnen. Wir bieten Ihnen unser Wissen. Kommen Sie mit uns ins Gespräch!

# Sitzungen effizient und zielgerichtet leiten

(Birga Köhler)

## Inhalt

<b>I. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>II. Eine Lanze für die gute Sitzung</b>	<b>6</b>
<b>III. Die Pflicht: Wie plane und leite ich eine effiziente Sitzung? – Das 3-Phasen-Erfolgsmodell</b>	<b>11</b>
Phase 1: Die Vorbereitung	11
Phase 2: Die Durchführung	16
Phase 3: Die Nachbereitung	21
<b>IV. Tricks und Kniffe:</b>	<b>22</b>
Die Kunst des Delegierens	22
Der GO Antrag	22
Der „schwierige“ Teilnehmer	24

NOTIZEN

**I. Einleitung**

Haben Sie schon einmal an einer Sitzung teilgenommen, die kein Ende nehmen wollte? Alles war schon gesagt, nur noch nicht von allen? Der Sitzungsleiter war überfordert? Einzelpersonen spielten sich in den Vordergrund und beherrschten das Stimmungsbild?

Kommt Ihnen bekannt vor?

Damit stehen Sie nicht allein. Knapp die Hälfte der Sitzungen werden von den Beteiligten als unproduktiv und in ihrer Qualität als unzureichend bewertet

Laut Umfrage des Management Zentrums in St. Gallen geben satte 80% aller Befragten an, zwei Drittel der Sitzungen als ineffizient, unproduktiv, Zeitverschwendung einzuschätzen. Auch das Manager Magazin hat Sitzungsteilnehmer befragt: 65% der Befragten geben zu, sich während Besprechungen nicht zu konzentrieren und Sitzungen einfach „an sich vorbeirauschen“ zu lassen. Und 60% der Befragten geben an, sich auf Sitzungen kaum vorzubereiten.

Das gilt es zu ändern! Dieser Leitfaden soll Ihnen Mut machen. Denn: Sitzungen können effizient und zielgerichtet geleitet werden. Sie können produktiv sein und spannend. Und das Wichtigste: sie können Spaß machen und zum Erfolg zu führen.

Doch auch hier bleibt die Zeit nicht stehen. Anforderungen und Techniken verändern sich auch in diesem Bereich stetig. Insofern kann der Leitfaden nur eine Momentaufnahme sein.

Doch eines ist immer aktuell: eine gute Vorbereitung ist das A und O, die Durchführung eine Frage der Übung und eine Nachbereitung ebenso wichtig. Denn: nach der Sitzung ist vor der Sitzung.

Der Leitfaden soll Sie auf Ihrem Weg zu Ihrer eigenen erfolgreich durchgeführten Sitzung begleiten. Die KBB wünscht Ihnen hierzu viel Erfolg!

NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTIZEN

**II. Eine Lanze für die gute Sitzung**

Angenommen Sie leiten eine gemeinnützige Organisation, z.B. einen Verein. Oder Sie leiten ein ehrenamtliches Team. Oder Sie sind in der Politik tätig und leiten Fraktionen, Arbeitsgruppen oder Ausschüsse.

Stellen Sie sich vor, innerhalb der nächsten sechs Monate finden keine Sitzungen statt!

Was würde passieren? Welchen positiven Folgen stünden welche negativen Folgen gegenüber?

Denken Sie hierüber 10 Minuten nach, träumen Sie ein wenig und stellen Sie sich in Ihren Gedanken das Szenario vor. 5 Minuten: was wären die positiven Effekte? 5 Minuten: was wären die negativen Effekte? Wenn es Ihnen hilft, nehmen Sie einen Zettel und einen Stift und schreiben Sie Ihre Gedanken auf.

Fertig?

Nun vermutlich haben Sie unter „positiv“ vermerkt, dass Ihr Zeitbudget sich plötzlich deutlich im Plus befände. Plötzlich hätten Sie mehr freie Zeit für eigene, ganz persönliche Interessen. Wenn Sie im Ehrenamt tätig sind, wären die Abendstunden plötzlich frei. Kein Ärger mehr zu Hause, keine Vorwürfe mehr, dass Sie angeblich nie zu Hause seien. Kleine Bersorgungen könnten Sie in den frühen Abendstunden erledigen, um dann erleichtert zu fortgeschrittener Zeit den Feierabend einzuläuten. So wie die meisten in Ihrem Bekannten- und Freundeskreis dies vermutlich auch tun. Vermutlich hätten Sie auch mehr Zeit und Energie für Ihren Beruf am nächsten Tag.

Was haben Sie als Nachteil verbucht, wenn 6 Monate keine Sitzungen stattfänden?

Nun, dass viele Menschen auf Entscheidungen, die für ihr Leben überaus wichtig sind, sehr lange warten. Im schlimmsten Fall wäre bei manchen die Existenz bedroht. Das ist Ausdruck der Verantwortung, die Sie übernommen haben.

Vermutlich würde es kein Sommerfest oder keine Weihnachtsfeier des Vereins geben, da in der 6-monatigen Pause kein Vereinsvorstand die Planung und Finanzierung beschlossen hätte. Der Schatzmeister könnte wichtige Fragen, die ihm unter den Nägeln brennen, nicht klären. Neumitglieder könnten nicht per Vorstandsbeschluss aufgenommen und begrüßt werden.

Inhalte würden nicht diskutiert und besprochen werden. Ideen würden verpuffen. Der Informationsfluss würde austrocknen. Vermutlich wäre ab einem gewissen Punkt die Frustration der Mitglieder die Folge. Das (Eigen-)Leben der betroffenen Organisation oder des Vereins läge komplett brach. Ein Trauerspiel.

Daher das Fazit: Sitzungen sind wichtig!

Wofür braucht man Sitzungen?

- Sie geben dem Verein oder der Organisation Struktur!
- Sie sind das Fundament für satzungsgemäßes Handeln!
- Sie sind Voraussetzung, um selbst gesetzte oder von außen diktierte Fristen einhalten zu können!
- Sie bieten ein Forum zum Ausloten von Stimmungen und Meinungen!

NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## II. Eine Lanze für die gute Sitzung

### NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

- Sie ebnen den Weg zu Entscheidungen und Beschlüssen!
- Sie geben Raum für Ideen!  
Denn: 10 Prozent aller innovativen Ideen werden in Sitzungen geboren!

Welche Anlässe kann es für eine Sitzung geben? Beispiele:

- Eine **satzungsmäßige Vorgabe**, z.B. eine jährliche Mitgliederversammlung.
- Eine **turnusmäßige Vorgabe**, z.B. alle 4 Wochen muss z.B. die Fraktion oder ein Ausschuss tagen.
- Eine **Entscheidung** muss gefällt werden, z.B. aufgrund zeitlicher Relevanz (der fristgerechte Antrag für den Parteitag, der Vorlauf für das Sommerfest oder die Weihnachtsfeier) oder weil sie inhaltlich „ansteht“ (aktuelles Problem A im Kiez muss zur Diskussion gestellt und entschieden werden, um tätig werden zu können).
- Es gibt **Misstöne und Gerüchte**, die durch eine Zusammenkunft von Angesicht zu Angesicht geklärt werden müssen.
- Jemand hat eine **gute Idee**, die breiter diskutiert und im besten Fall entschieden werden sollte.
- Der Vorsitzende hat „**das Gefühl**“, mal wieder einladen zu müssen.

Die Geheimnisse hinter einer Sitzung:

Bevor Sie in die konkrete Sitzungsplanung einsteigen, lohnt ein kurzer Blick hinter die Kulissen. Neben offiziellen Sitzungsformaten, denen sich der Leitfaden primär widmen wird, existieren auch „inoffizielle“ Sitzungsformate.

Die Kenntnis hierüber hilft Ihnen womöglich zu begreifen, warum manche Sitzungen so verlaufen, wie sie verlaufen.



Denn vielleicht hatten Sie in der Vergangenheit auch schon einmal den Eindruck, es wären manche Entscheidungen längst getroffen? Oder Sie selbst als Person wären Teil einer Art Inszenierung? Im Folgenden eine Erklärung, dass dieser Eindruck Sie womöglich nicht getrogen hat:

Es lassen sich vier inoffizielle Formate klassifizieren: Die „Geheime Logensitzung“, die „große Taktiererei“, die „öffentliche Aufführung“ und das „Demokratische Meeting“.

Die folgende Matrix erläutert Ihnen kurz die Eigenschaften dieser Formate. Vielleicht erkennen Sie das eine oder andere wieder.

	einige	alle
verdeckt	<p><b>Geheime Logensitzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• „Wissende“ pauken ihr Ergebnis durch.</li><li>• Abgesprochene Strategien werden nur noch ausgeführt.</li><li>• Andere dienen als „Dekoration“.</li></ul> <p><b>Beispiel: Kungelrunden</b></p>	<p><b>Große Taktiererei</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeder versucht, das eigene unausgesprochene Ziel zu erreichen.</li><li>• vorübergehende Scheinbündnisse</li><li>• pokern – bluffen – zuschlagen</li></ul> <p><b>Beispiel: Der Clou</b></p>

NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTIZEN

	einige	alle
<b>offen</b>	<b>Öffentliche Aufführung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eine Elite präsentiert öffentlich einen Entscheidungsprozesses.</li><li>• Dem passiven Publikum wird vermeintliche Einflussnahme geboten.</li></ul> <b>Einige Parteitage</b>	<b>Demokratisches Meeting</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jeder hat die Chance Gehör zu finden.</li><li>• Meinungen werden offengelegt.</li><li>• Ein Ergebnis wird gemeinsam erarbeitet.</li></ul> <b>Andere Parteitage, „Open Space“</b>

Sie sollten Ihre Sitzungen künftig nicht als Kugelrunde oder Clou planen. Es ist jedoch wichtig, dass Sie die Strategien verstehen, die sich hinter einer Sitzung und einem Anlass für eine Sitzung verbergen können – auch ohne, dass Sie dies selbst wissen oder gar veranlasst haben. Auch für Sitzungen gilt: es menschelt. Machen Sie sich dies einfach bewusst.

### **III. Die Pflicht: Wie plane und leite ich eine effiziente Sitzung? – Das 3-Phasen-Erfolgsmodell**

Es ist so weit: Sie sind Vorsitzende oder Vorsitzender eines Vereins, einer Arbeitsgruppe, einer Fraktion, eines Ausschusses oder einer sonstigen Organisation.

Der erste Schritt hin zu einer erfolgreichen Sitzungsleitung lassen sich auf drei wesentliche Punkte zusammenfassen:

Die 3-Phasen-Erfolgsformel lautet:

Phase 1: Die Vorbereitung

Phase 2: Die Durchführung

Phase 3: Die Nachbereitung

#### **Phase 1: Die Vorbereitung**

Nehmen Sie sich Zeit!

Machen Sie sich in einem ersten Schritt klar, welchem Zweck die Sitzung dienen soll, zu der Sie einladen wollen. Denn nur wenn Sie selbst den genauen Zweck und das Ziel der Sitzung kennen, können Sie diese auch effizient und zielgenau leiten.

NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTIZEN

Sitzungen verlaufen meist dann chaotisch oder laufen aus dem Ruder, wenn sich die Sitzungsleitung über das konkrete Ziel vorab keine genaueren Gedanken gemacht hat. Vermeiden Sie diesen Fehler.

**Formulieren Sie konkrete Ziele. Worum geht es?**

a) Geht es um **Inhalte**? D.h.:

- Den Austausch von Informationen?
- Das Herausarbeiten von Meinungsverschiedenheiten?
- Das Sichtbarmachen von Mehrheiten?

b) Geht es um die **Gruppe**? D.h.:

- Das Herausarbeiten eines Meinungsprofils?
- Die Verdeutlichung von Hierarchie/Meinungsführerschaft?
- Die Herstellung von Geschlossenheit?

c) Geht es um **Beschlüsse**? D.h.:

- Anträge formulieren?
- Anträge diskutieren?
- Anträge beschließen?

Es können ein oder sogar mehrere Ziele als Grund für eine Sitzung infrage kommen. Sie sind als Sitzungsleiterin oder Sitzungsleiter nicht beschränkt. Was getan werden muss, muss getan werden. Sie entscheiden als erste/r, was auf die Tagesordnung kommt.

### III. Die Pflicht: Wie plane und leite ich eine effiziente Sitzung? – Das 3-Phasen-Erfolgsmodell

Aber: überfrachten Sie Ihre Ziele nicht. Wenn Sie noch ungeübt sind oder Ihre Gruppe erst noch kennenlernen müssen, fangen Sie lieber mit einigen wenigen, aber dafür relevanten Zielen an.

#### **Satzung oder Geschäftsordnung:**

Ja, es ist nicht die liebste aller Beschäftigungen, aber: Machen Sie sich auf jeden Fall vorab mit der Satzung und/oder Geschäftsordnung Ihres Vereins oder Ihrer Organisation vertraut. Es sollte eine geben. Falls nicht, sollten Sie schleunigst eine formulieren und einführen. Sie sind jetzt schließlich der Boss.

In einer Satzung/Geschäftsordnung finden Sie den rechtlichen Rahmen innerhalb dessen Sie sich bewegen dürfen und sogar müssen! Es ist Ihre Pflicht, die wesentlichen Bestandteile zu kennen und anwenden zu können. Lassen Sie sich beraten. Aber: Finger weg vor Hobby-Juristen oder „Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht“-Aussagen! Machen Sie sich selbst ein Bild. Wenn Sie sich nicht sicher sind, fragen Sie einen Justiziar innerhalb Ihrer Organisation oder einen Experten für Vereinsrecht.

Führen Sie die Satzung und Geschäftsordnung bei einer Sitzung IMMER mit sich!

Falls möglich, wählen Sie einen versierten und vertrauten Sitzungsteilnehmer, der Ihnen in akuten Satzungsfragen vor Ort mit Rat und Tat zur Seite stehen kann.

#### **Einladung und Tagesordnung – Formalitäten und Checkliste**

Im Folgenden listet der Leitfaden wichtige Formalitäten im Vorwege einer Sitzung auf. Diese sind für Sie u.a. für die weitere Planung sowie für die Erstellung der Einladung und Tagesordnung wichtig.

#### NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTIZEN

Legen Sie am besten die Checkliste neben sich, und haken Sie die einzelnen Punkte ab.

**Checkliste 1:**

- **Grund für die Sitzung** (Mitgliederversammlung, ordentliche/außerordentliche Sitzung oder anderer Grund)
- **Vorgaben der Satzung/Geschäftsordnung beachten** (Machen Sie sich vorab mit der Satzung oder Geschäftsordnung vertraut!)
- **Einladungsfrist beachten** (Satzung/Geschäftsordnung)
- **Datum/Wochentag** (Achtung: Brücken- und Feiertage sowie Ferienzeiten vermeiden; ggf. Überschneidung mit anderen Gremien vermeiden / Konflikt: Orts-, Kreis-, Landesebene)
- **Uhrzeit:** Anfangszeit und Ende (!)
- **Ort** (Raumbuchung nicht vergessen!)
- **Der Ort sollte für die Sitzung geeignet sein** (Tische, Stühle, äußere Einflüsse, Raumgröße, Barrierefreiheit, Equipment wie Beamer u. Leinwand, Stromanschluss, Verpflegung, Erreichbarkeit mit Verkehrsmitteln).
- **Tagesordnung**
- **Reihenfolge der Themen beachten! Welches Ziel haben Sie?**
- **Teilnehmerkreis**
- **Zu- und Absagen** (Ansprechpartner)
- **Anlagen** (Anträge, (Tisch-)Vorlagen)

Glückwunsch! Sie haben nun alle relevanten Angaben für die **Einladung und Tagesordnung** sowie zur Sitzungsvorbereitung zusammengestellt.

### III. Die Pflicht: Wie plane und leite ich eine effiziente Sitzung? – Das 3-Phasen-Erfolgsmodell

Zur Einladung: Achten Sie auf die formalen Vorgaben zum Einladungsversand.

Bis zu dem Tag, an dem die Sitzung tatsächlich stattfindet, beobachten Sie den weiteren Verlauf. Ist Ihnen beispielsweise die Teilnahme einer bestimmten Person sehr wichtig? Dann müssen Sie sich um deren Teilnahme kümmern.

Sagen besonders viele Personen zu oder ab? Reicht die Raumgröße bei zahlreichen Zusagen noch aus? Muss die Sitzung bei sehr wenigen Zusagen überhaupt noch stattfinden? Ist das Gremium zu dem Sie eingeladen haben bei einer Vielzahl von Absagen überhaupt noch beschlussfähig?

#### **Die Tagesordnung – ändern, verschieben, neu aufnehmen**

Gibt es plötzlich ein aktuelles Thema, das kurzfristig noch auf die Tagesordnung aufgesetzt werden sollte? Wie kann man dies am besten bewerkstelligen?

**Bislang unbekannt** Tagesordnungspunkte können zu Beginn einer Sitzung per Beschluss aufgenommen werden. Genauso kann auch die **Reihenfolge der Tagesordnung** geändert werden. Sollten sich also Prioritäten verschoben haben, können Sie dies vor Ort „heilen“, indem Sie die geänderte Reihenfolge aufrufen und über die neue Tagesordnung in geänderter Reihenfolge abstimmen lassen.

Genauso können Sie mit neuen, bislang unbekanntem Tagesordnungspunkten verfahren und diese aufnehmen lassen.

#### NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTIZEN

Achtung: Sitzungsteilnehmer mit Stimmrecht können ebenfalls einen Antrag auf Änderung der Tagesordnung stellen, d.h. die Reihenfolge der Tagesordnungspunkte ändern, einen Tagesordnungspunkt auf eine andere Sitzung verschieben oder einen Tagesordnungspunkt neu aufnehmen lassen. Lassen Sie darüber abstimmen. Die Mehrheit entscheidet. Sie fahren anschließend so fort, wie vom Gremium entschieden hat.

**Phase 2: Die Durchführung**

Es wird ernst. Bleiben Sie locker. Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Auch zum Leiten einer Sitzung gehört Übung. Behalten Sie Ihr ursprünglich gestecktes Ziel vor Augen.

Zur Durchführung einer Sitzung empfiehlt sich die folgende Checkliste als Anhaltspunkt. Diese können Sie um eigene Punkte ergänzen oder irrelevantes weglassen.

**Checkliste 2:**

- **Eröffnung der Sitzung** („Ich eröffne die Sitzung“; ab jetzt haben Sie „Hausrecht“.)
- **Begrüßung** (Müssen Personen hervorgehoben werden? Sind Gäste anwesend, die vorgestellt werden müssen, da im Gremium unbekannt? Ggf. Spielregeln festlegen.)
- **Gratulationen (z.B. zu Wahlen; aber auch Geburtstag, Heirat, Kindsgeburt)**
- **Todesfälle (Worte des Gedenkens)**
- **Protokollführung festlegen** (Form des Protokolls: Ergebnis-, Kurz-, Verlaufs oder Wortprotokoll)



### III. Die Pflicht: Wie plane und leite ich eine effiziente Sitzung? – Das 3-Phasen-Erfolgsmodell

- **Unterschriftenliste/Anwesenheitsliste** (u.a. für -spätere- Nachvollziehbarkeit der Beschlussfähigkeit)
- **Feststellung der Beschlussfähigkeit** (erforderliche Anzahl/Verhältnis ergibt sich i.d.R. aus der Satzung)
- **Genehmigung der Tagesordnung** (Achtung: Wenn die Genehmigung einmal zu Beginn erfolgt ist, ist eine weitere Änderung während der laufenden Sitzung nicht möglich.)
- **Einführung in das Thema und die Tagesordnung**
- **Beschlussfassung** (Achtung: Beschlüsse sind i.d.R. nur gültig, wenn das Thema konkreter Bestandteil der Tagesordnung ist.)
- **Verschiedenes** (Achtung bei Taktikern: Vor dem Punkt Verschiedenes ist Antragsschluss; d.h. keine Anträge, Resolutionen und Revolution unter „Verschiedenes“.)
- **Sitzung schließen!** (Uhrzeit; Abgabe des „Hausrechts“)

#### NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Das Hausrecht:

Mit Eröffnung einer Sitzung können Sie das „Hausrecht“ erlangen. Dieses bezieht sich in der Regel auf den Raum, in dem Sie tagen. Dazu gehört z.B. auch, Personen des Raumes zu verweisen oder – im Extremfall – der Ansprechpartner für Ordnungsbehörden zu sein.

Im Einzelfall sind Versicherungsfragen denkbar, z.B. wenn im Nachhinein Beschädigungen im Raum festgestellt werden. Daher ist es wichtig, die Sitzung zu schließen und die Uhrzeit laut zu nennen und im Protokoll zu vermerken. Damit geben Sie das „Hausrecht“ unmittelbar wieder ab.

NOTIZEN

**Die Spielregeln**

Sie legen als Leiterin oder Leiter einer Sitzung „die Spielregeln“ fest. Diese finden Sie vermutlich in keiner Satzung oder Geschäftsordnung.

Folgende Spielregeln, damit Sie eine Sitzung gut und effizient durchführen können, sind denkbar:

- Essen und Trinken** (Darf während der Sitzung gegessen und/oder getrunken werden?)
- Handys** (Gibt es eine Regel zur Nutzung von Handys oder Annahme von Telefonaten? (laut/leise; Verlassen des Raumes))
- Rauchen** (Ja oder nein? Gibt es eine Raucherpause?)
- Deutliche Wortmeldung** (Gibt es eine Regel, wie das Signal für eine Wortmeldung lautet? Klassisch: das deutliche (!) Heben der Hand. Wortmeldekarten, Techniken wie das Kippen des eigenen Namensschildes als Signal der Wortmeldung.)
- Redeliste** (Gibt es eine Redeliste? Wer führt diese und nach welcher Reihenfolge? Einfach reihum oder nach der zeitlichen Abfolge der Meldung (first come, first serve)?)
- Redezeitbudget** (Denkbar ist: Wenn 1 Minute in das Thema eingeführt wird, darf die Runde insgesamt 20 Minuten diskutieren.)
- Redezeitbegrenzung** (Wie lange darf eine Wortmeldung dauern?)
- Ausreden lassen**
- Pausen**
- Sitzungsende**
- Beschlussende**

### III. Die Pflicht: Wie plane und leite ich eine effiziente Sitzung? – Das 3-Phasen-Erfolgsmodell

Behalten Sie die Zügel in der Hand. Je klarer Sie die Spielregeln im Vorwege festsetzen und transparent machen, desto effizienter wird Ihre Sitzung. Die größte Herausforderung einer Sitzung ist i.d.R. das Zeitmanagement. Legen Sie daher hier einen deutlichen Fokus – man wird es Ihnen danken.

Die Spielregeln helfen auch im Umgang mit häufig als „schwierig“ wahrgenommenen Personen. Besonders bei jenen, die den regulären Zeitrahmen mit ihren Wortmeldungen häufig sprengen. Auch diese müssen sich an die Spielregeln halten und z.B. eine vorab verabredete Redezeitbegrenzung einhalten.

Vermeiden Sie es, die Spielregeln erst im Sitzungsverlauf festzulegen. Das sorgt bei den unmittelbar nachfolgend Betroffenen häufig für Unmut. Legen Sie diese bei Beginn der Sitzung am besten im Rahmen der Begrüßung in Abstimmung mit den Sitzungsteilnehmerinnen und -teilnehmern fest.

#### **Alles hört auf Ihr Kommando – die Diskussion leiten**

Zu Ihren zentralen Aufgaben gehört es, in die Diskussion einzuleiten und diese zu eröffnen.

Ihr Vorteil: Sie sprechen als erster unter Gleichen. Ihre Worte haben Gewicht. Sie können Aspekte, die ihrer Meinung nach wichtig sind, hervorheben und der Diskussion eine Richtung geben. Vermutlich wird Ihnen so schnell niemand ins Wort fallen

Unterschätzen Sie daher nicht Ihre Machtstellung und Ihre Vorbildfunktion.

Leiten Sie inhaltlich klar und zeitlich kurz in die Diskussion ein. Suchen Sie sich am besten einen

NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTIZEN

eingängigen „Aufhänger“, der Spannung und Aufmerksamkeit erzeugt. Leiten Sie mit höchstens zehn Sätzen in das Thema ein. Formulieren Sie schlagwortartig und gehen Sie ohne Umschweife in das Thema. Ihre Positionen bzw. die Bedeutung des Themas können Sie durch Zitate unterfüttern.

Achten Sie in der Diskussion auf geschlossene Fragen, insbesondere wenn Sie ein Meinungsbild einholen. Um das Meinungsbild einzuholen, gibt es zwei Techniken der Diskussionsführung:

**Das Meinungsbild: Rund-Gespräch oder Popcorn-Gespräch.**

Beim Rund-Gespräch erhält JEDE/R der Reihe nach die Gelegenheit, die eigene Position vorzustellen. Der Vorteil: Jede/r kommt dran. Dies ermutigt auch „die Stillen“. Es entsteht eine Art geschützter oder vertrauter Bereich. Für einen Sitzungsleiter ist das Gespräch mit dieser Technik leicht zu steuern. Der Nachteil: Für eine größere Runde könnte es ermüdend werden. Zudem werden Wortmeldungen, die sich aufeinander beziehen, eher auseinandergerissen.

Beim Popcorn-Gespräch erhalten die Teilnehmer relativ wahllos die Gelegenheit, ihre Position darzulegen. Dies wirkt auflockernd und erzeugt insgesamt mehr Dynamik. Für den Sitzungsleiter ist diese Technik jedoch anstrengender. Auch läuft diese Technik Gefahr, dass die Rednerliste ausgehebelt wird. Durch die Dynamik kommt es beim Popcorn-Gespräch häufiger zu Nachfragen oder Gegenreden. Der Vorteil ist, man bleibt am Thema und kann dieses relativ vollumfänglich beraten.

Als Sitzungsleiterin oder Sitzungsleiter bewegen Sie sich im steten Spannungsfeld eine Diskus-

### III. Die Pflicht: Wie plane und leite ich eine effiziente Sitzung? – Das 3-Phasen-Erfolgsmodell

sion zu beherrschen oder zu beleben. Es ist daher eine Frage der Erfahrung und des Gespürs, die Sie gut meistern werden.

#### Eine Sitzung beenden

Zu einer erfolgreichen Sitzung gehört auch ein gutes Ende. Fassen Sie mündlich die gefassten **Beschlüsse/Ergebnisse** zusammen (wohl dem, der an dieser Stelle in Stichworten mitgeschrieben hat).

Teilen Sie verbliebene Aufgaben verbindlich den verantwortlichen Personen zu.

Vereinbaren Sie einen **Termin**, bis wann welcher Beschluss wie weit fortgeschritten sein soll.

Zeigen Sie die weitere Entwicklung/Perspektive für die Organisation angesichts des Sitzungsergebnisses auf. Legen Sie z.B. aufgekommene Themen perspektivisch fest.

Vergleichen Sie das gesetzte **Ziel der Sitzung und das Ergebnis** miteinander.

#### Phase 3: Die Nachbereitung

Lassen Sie die Sitzung einige Tage später Revue passieren.

Machen Sie Notizen und ggf. einen Zeitplan für neue Ziele und Maßnahmen.

Und ganz wichtig: Was wollen Sie bei der nächsten Sitzung genau wieder so oder anders machen?

NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTIZEN

## IV. Tricks und Kniffe:

### Die Kunst des Delegierens

Einladung verschicken, Ab- und Zusagen verwalten, Tagesordnung planen, in Themen einführen, Protokoll führen, Satzung bereithalten, Redeliste führen, die Diskussion zusammenführen und am Ende auch noch einen Beschluss formulieren und diesen abstimmen lassen...ganz schön umfangreich.

Delegieren Sie Ihre Aufgaben. Sie müssen nicht alles selbst machen.

Das Protokoll führt die Schriftführerin/der Schriftführer oder jemand, den Sie bitten, diese Aufgabe zu übernehmen. Die- oder derjenige kann auch die Unterschriften- bzw. Anwesenheitsliste herumreichen und die Beschlussfähigkeit feststellen.

Ebenso können Sie das Erfassen der Wortmeldungen und die Redeliste delegieren. Am besten an Ihre unmittelbare Sitznachbarin oder Ihren Sitznachbarn. Diese Person weist Sie dann jeweils per Fingerzeig auf die Redeliste auf die nächste Wortmeldung hin. Auf keinen Fall ruft die- oder derjenige die Wortmeldung auf. Die Sitzungsleitung liegt bei Ihnen.

### Der GO Antrag

Er ist der Schrecken eines jeden Sitzungsleiters: der Antrag zur Geschäftsordnung (GO-Antrag).

Im politischen Diskurs hat sich die Meldung mit zwei Armen durchgesetzt – als deutliche Unterscheidung zur einfachen Wortmeldung.

Bei einem GO-Antrag handelt es sich um einen Antrag, über den Sie - wie bei jedem „normalen“ Antrag auch - abstimmen lassen. Einige Besonderheiten sind zu beachten:

#### Der GO-Antrag

- muss außerhalb der Redeliste zugelassen werden,
- wird durch die Sitzungsleitung aufgerufen,
- kann (und sollte!) mündlich begründet werden,
- wird durch die Sitzungsleitung festgestellt.
- Wichtig: Wenn keine Gegenrede erfolgt, gilt der Antrag als angenommen!! (Je nach Geschäftsordnung geregelt!)
- Erfolgt Gegenrede, so ist nur eine Person zugelassen.

Danach muss sofort über den Antrag abgestimmt werden. Die Sitzungsleitung verfährt gemäß Abstimmungsergebnis weiter.

Achtung: Es ist wichtig, an dieser Stelle keinen Missbrauch zuzulassen. Bei einem GO-Antrag ist ausschließlich die Wortmeldung „zur Sache“ erlaubt!

#### NOTIZEN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

NOTIZEN

Zulässige GO-Anträge sind, z.B.:

- 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
- Antrag auf Feststellung der Beschlussfähigkeit
- Antrag auf geheime Abstimmung

**Der „schwierige“ Teilnehmer**

Wir kennen sie alle. Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die ungefragt Co-Referate halten, Ständig-Dazwischenquatscher, Ständig-ins-Wort-Faller, Besserwisser, Querulanten.

Die schlechte Botschaft zuerst: Sie werden diese Menschen nicht ändern können. Sie werden auch deren Verhalten nicht abstellen können. Lernen Sie stattdessen, mit ihnen umzugehen. Denn: Was Sie als nervig oder „schwierig“ empfinden, ist immer ein Stück weit subjektiv. Jemand anders nimmt diese „Schwierigkeit“ vielleicht viel weniger wahr.

Machen Sie sich zunächst bewusst, mit welchem Typus Sie welche Schwierigkeiten haben und wie Sie damit umgehen können. Finden Sie heraus, was für sie/ihn „rote Tücher“ sind, um



„schwierig“ zu werden. Was muss geschehen, damit sie/er „auf Touren“ kommt? Welche Handlungen braucht sie/er für die eigene „schwierige“ Rolle?

Wichtig ist: Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen. Gießen Sie kein Öl ins Feuer. Und wenn Sie können: Drehen Sie derjenigen oder demjenigen die „Energiequelle“ ab.

*NOTIZEN*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Impressum

Herausgeber:  
Kommunalpolitisches Bildungswerk Berlin e.V.  
Tim-Rainer Bornholt, Vorsitzender  
Paul-Lincke-Ufer 8b  
10999 Berlin  
[www.kbb-berlin.de/](http://www.kbb-berlin.de/)  
E-Mail: [info@kbb-berlin.de](mailto:info@kbb-berlin.de)

Satz und Produktion:  
brandung3  
Müggelseedamm 66-70  
12587 Berlin  
Tel.: 030 / 702 20 - 204  
Tel.: 030 / 702 20 - 205  
[www.brandung3.de](http://www.brandung3.de)

Die Arbeit des Kommunalpolitischen Bildungswerks Berlin e.V.  
wird gefördert durch die Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie.

Coverbild: [iStockphoto.com/bluejayphoto](https://www.istockphoto.com/bluejayphoto)

