



**SPD**



PARTEISCHULE  
IM WILLY-  
BRANDT-  
HAUS

# PLUSPUNKTE

*IMPULSE FÜR POLITIK- UND POTENZIALENTWICKLUNG*

## **Tipps und Tricks rund um Sitzungen: Für Ergebnisse – gegen Zeitfresser.**

---

Eine Handreichung



**Herzlichen Dank an Hannah Schmidt-Kuner.**

**Parteischule im Willy-Brandt-Haus, Wilhelmstr. 141, 10963 Berlin**

**[Parteischule@spd.de](mailto:Parteischule@spd.de)**

Klaus Tovar, Leiter der Parteischule im Willy-Brandt-Haus, 030 25991 339

Jana Heinze, Referentin für Ehrenamtliche Bildung, 030 25991 198

Marion Vogel, 030 25991 197

Ioanna Badola, 030 25991 385

Fax: 030 25991 195

## Gute Praxis aus dem SPD-Kreisverband Friedrichshain-Kreuzberg und der ASF Berlin-Mitte

# Frauen und Männer gleichstellen und beteiligen

Um bestehende Strukturen sowie Gleichstellung und Beteiligung zu verbessern, werden konkrete Maßnahmen vorgeschlagen. Bessere Sitzungen, eine Willkommenskultur und Geschlechtergerechtigkeit sollen etabliert werden. Es folgen 15 redaktionell bearbeitete Maßnahmen.

- 1. Langfristige Terminpläne:** Eine Jahresplanung wird erstellt, fortgeschrieben und regelmäßig versandt. Die Termindichte soll nicht überhandnehmen.
- 2. Sitzungsdauer:** Sitzungen sollen verbindliche Anfangs- und Endzeiten erhalten und ca. 2 Stunden dauern. Nach 3 Stunden soll die Sitzung abgebrochen und ggf. vertagt werden.
- 3. Einladungen:** Einladungen werden frühzeitig verschickt, beinhalten die angestrebte Endzeit. Informationen wie z.B. Protokolle oder Berichte sind beigefügt.
- 4. Redezeiten:** Die Redezeit beträgt 2-4 Minuten und soll eingehalten werden.
- 5. Anträge** werden rechtzeitig versendet. Daneben muss über internetgestützte Verfahren für die Bearbeitung nachgedacht werden.
- 6. Berichte:** Berichte sind kurz - und gerne schriftlich - zu fassen. Wichtige Themen sind als eigener Tagesordnungspunkt (und nicht am Ende der Sitzung) zu behandeln.
- 7. Kinder bei Veranstaltungen:** Kinder sind bei allen Veranstaltungen willkommen. Bei Bedarf wird eine Kinderbetreuung angeboten.
- 8. Quotierte Redelisten:** Redelisten werden bei allen Veranstaltungen quotiert. Wenn die Quote nicht mehr eingehalten werden kann, ist die Redeliste zu schließen.
- 9. Neumitglieder:** Wir treten für eine „Willkommenskultur“ ein und gehen aktiv auf neue Mitglieder zu. Jedes neue Mitglied bekommt eine Person an die Seite gestellt.
- 10. Verständliche Sprache:** Sehr wichtig – nicht nur – für Neumitglieder ist eine verständliche Sprache. Wir verzichten auf Abkürzungen und auf Fremdwörter oder erklären sie.
- 11. Führungsstil:** Unser Führungsstil ist teamorientiert, vernetzt und transparent. Führungsaufgaben üben die gewählten Personen gemeinschaftlich aus.
- 12. Geschlechterquote:** Wir streben eine Geschlechterquote von 50 Prozent in allen Gremien, Delegationen, bei Mandaten etc. an. Bereits bei Nominierungen ist darauf zu achten.
- 13. Geschlechtergerechtes Podium:** Podien sind geschlechtergerecht zu besetzen. In Sitzungen sollen sich Referate von Männern und Frauen zahlenmäßig die Waage halten.
- 14. Spezielle Angebote für Frauen:** Mit speziellen Angeboten aktivieren wir gezielt Frauen. Das erfolgreiche Mentoringprogramm ist ein gutes Beispiel.
- 15. Gleichstellungsbericht:** Der Bericht wird zusammen mit den Abteilungen und Arbeitsgemeinschaften erstellt. Alle Abteilungen (= Ortsvereine) diskutieren ihn vor den Neuwahlen.

## Mit Zeit umgehen: Zeit empfinden, planen, einsetzen

# Persönliche Zeitfresser

Gehe die folgende Liste der bedeutsamen Zeitfresser einmal durch und kreuze deine wichtigsten an. Beobachte dein Verhalten in den nächsten Wochen. Kannst du die Zeitfresser in Schach halten? Überlege dir deine persönliche Strategie, die Zeitfresser nach und nach zu beseitigen.

- Wartezeiten (z.B. bei Verabredungen, Terminen), die nicht genutzt werden
- Dauernd offene Tür und offenes Ohr für MitarbeiterInnen/KollegInnen
- Fehlende Übersicht über anstehende Aufgaben und Aktivitäten
- Suche nach Notizen, Merktzetteln, Adressen, Telefonnummern
- Mangelnde Vorbereitung auf Gespräche und Besprechungen
- Unzureichende Selbstbehauptung bei Diskussionen um Zeit
- Zu niedrige Einschätzung des Zeitbedarfes von Aufgaben
- Andere, die meine Zeitplanung nicht akzeptieren
- Schlechtes oder nicht genutztes Ablagesystem
- Keine Identifikation mit der eigenen Aufgabe
- Kein eindeutiges Prioritätensystem im Team
- Aufgaben, die zu erledigen sind, aufschieben
- Keine oder unrealistische Tagesplanung
- Alle Fakten bis hin Detail wissen wollen
- Unkritische Dauerhilfsbereitschaft
- Anderer Leute Aufgaben erledigen
- Versuch, zu viel auf einmal zu tun
- Telefonische Unterbrechungen
- Schwierigkeit, „Nein!“ zu sagen
- Aufgaben nicht zu Ende führen
- Zu wenig Aufgaben delegieren
- Keine oder unklare Prioritäten
- Festkleben an Detailfragen
- Unklare Zielsetzung
- Ablenkung, Lärm
- Hast, Ungeduld

## Zeitmanagement

# Das „Erste Parkinsonsche Gesetz“

"Arbeit dehnt sich immer so aus, dass sie genau die Zeit braucht, die man für sie erübrigen kann."

Cyril Northcote Parkinson (1909-1993),  
englischer Geschichtsforscher und Soziologe

## Hast du auch schon bemerkt?



Wenn du 60 Minuten für eine Teambesprechung eingeplant hast, wirst du dafür 60 Minuten brauchen. Wenn du nur 45 Minuten angesetzt hättest, wärest du im Regelfall nach 45 Minuten fertig gewesen.



Wenn du ein Projekt ohne Pufferzeiten planst, wird es eher pünktlich oder verspätet, kaum jedoch früher fertig sein.



Wenn du ein Projekt mit Pufferzeiten planst, ist es genauso. Es wird eher pünktlich oder verspätet, kaum jedoch früher fertig sein. Hier erscheint das von Parkinson erkannte Phänomen besonders deutlich: Tritt nichts Unvorhergesehenes ein, bleiben ungenutzte Pufferzeiten nicht übrig, sondern "verschwinden" wie von selbst in den normalen Projektarbeitszeiten.

## So entschärfst du das Parkinsonsche Gesetz:

- 1. Setz dir kürzere Zeitlimits.** Wenn du in Ausnahmefällen mit der Zeit nicht hinkommst, verlängere.
- 2. Achte darauf, Arbeiten nicht in unbenutzte Pufferzeiten hinein zu verlängern, sondern erledige in der gewonnenen Zeit etwas anderes.**

# Besprechungen: Erfolge, Probleme, Lösungen

## Signale für Erfolg:

1. Nach der Besprechung weiß jede und jeder genau, was sie bzw. er zu tun hat.
2. Von jeder Besprechung gibt es für alle ein ERGEBNIS-Protokoll.
3. Alle Teilnehmenden können sich mit ihren Ideen einbringen.
4. Das Besprechungs-Klima ist gut, also ernsthaft, verbindlich und entspannt.
5. Uneinigkeiten lösen die Teilnehmenden, unterstützt von der moderierenden Person, sachlich und konstruktiv.
6. Nach der Besprechung stellt sich das Gefühl ein, „wieder ein Stück weiter gekommen zu sein“.

## Signale für Probleme:

1. Wichtige und unwichtige Fragen nehmen in etwa gleich viel Zeit in Anspruch.
2. Das Gespräch schweift oft vom Thema ab.
3. Immer reden dieselben.
4. Werden Aufgaben verteilt, trifft es immer dieselben.
5. Tauchen Probleme auf, beginnt die Suche nach Schuldigen, nicht nach Lösungen.
6. Nach der Besprechung stellt sich ein ungutes Gefühl ein.

## Lösungen für erfolgreiche Besprechungen

1. Sinn und Ziel der Besprechung sind allen Beteiligten via Tagesordnung bekannt.
2. Zeiten einhalten, pünktlich beginnen, pünktlich schließen, maximal eine Stunde.
3. Entscheiden, ob das Handy aus bzw. lautlos zu stellen ist.
4. Jede und jeder spricht für sich. Jede Meinung hat ihr Recht. Jede Idee ist willkommen.
5. Fair und höflich zu den Menschen. Klar und eindeutig in der Sache.
6. Die Teilnehmenden berichten über Ergebnisse, nicht über andere Teilnehmende.

## 9 Spielregeln für erfolgreiche Sitzungen

- ✧ Zeiten einhalten
- ✧ Handys aus
- ✧ Raum rauchfrei
- ✧ Für sich selbst sprechen
- ✧ Jede Meinung hat ihr Recht
- ✧ Jede Idee ist willkommen
- ✧ Fair und höflich zu den Menschen
- ✧ Klar und eindeutig in der Sache
- ✧ Wir berichten über Ergebnisse – nicht über andere teilnehmende Personen

# Verantwortung übernehmen für effektive Besprechungen

Erfahrungsgemäß kommen die meisten Teilnehmenden eher, um zu „konsumieren“. Sie erwarten, dass die moderierende Person für alles sorgt – für den perfekten Ablauf, für ein gutes Klima, für Disziplin unter den Anwesenden, für klare Beschlüsse.

Voraussetzung einer erfolgreichen Besprechung ist, dass die Leitung auch wirklich leitet, also die Verantwortung für den Verlauf der Besprechung übernimmt.

Zwei praxiserprobte Helfer für effektive und motivierende Besprechungen sind „Verständnis“ und „Disziplin“.

## **Verständnis: Verstehen alle, worum es geht?**

Stelle sicher, dass Zusammenhänge klar und anschaulich dargestellt werden und Begrifflichkeiten für alle geklärt sind. Bedenke dies ggf. bereits bei der Einladung.

Lade zu Besprechungen nicht unbedingt den Spezialfreak mit dem größten Detailwissen ein, sondern eine sympathische Person vom Fach, die sich allgemein verständlich ausdrücken kann.

Achte darauf, dass Wesentliches herausgehoben wird, Details verdichtet werden, Abläufe und logische Schlüsse nachvollziehbar und korrekt sind.

Du hast das Recht, wann immer nötig, in die Diskussion einzugreifen, um bisher Gesagtes zusammenzufassen, die eigentliche Fragestellung zu wiederholen oder eine neue Frage zu formulieren.

Du hast nicht das Recht, die Debatte inhaltlich zu dominieren.

## **Disziplin: Wie diszipliniert sind alle Teilnehmenden bei der Sache?**

Sorge für gedankliche Disziplin: Dies gelingt, indem Diskussionen am Thema bleiben sowie einzelne Punkte in sich zusammenhängend bearbeitet und abgeschlossen werden.

Bremse Vielredner, motiviere Schweiger, unterbinde persönliche Angriffe. Ist die Stimmung brisant, nutze entsprechende „Spielregeln“, z. B: Wir sind klar und eindeutig in der Sache. Wir bleiben fair und höflich zu den Menschen.

Sorge für einen gepflegten und störungsfreien Raum, in dem es leicht fällt, diszipliniert zu arbeiten. Fördere durch Dein eigenes Vorbild eine Stimmung unter den Teilnehmenden, die konzentriertes Arbeiten und Nachdenken erlaubt. Und nicht zuletzt verhilft eine Tagesordnung mit klaren Arbeitszielen zu einer effektiven Besprechung.



Ein Memorandum für gute Sitzungen

## Für Ergebnisse – gegen Zeitfresser

### Erste Frage - was ist das Problem?

Früher redeten wir ein oder zwei Stunden aufeinander ein, ohne dass irgendjemand wusste, worum es bei dem Problem genau ging. Wir steigerten uns in eine große Erregung hinein und hatten uns nicht einmal die Mühe gemacht, das zur Diskussion stehende Problem überhaupt schriftlich zu fixieren.

**Heute stellen wir uns die Frage eins „Was ist das Problem?“ und beschreiben das Problem?“**

### Zweite Frage - was ist die Ursache des Problems?

Im Rückblick auf frühere Zeiten kann man nur entsetzt den Kopf schütteln, wie viel Zeit wir in schwierigen Sitzungen vergeudeteten, ohne auch nur zu versuchen, uns über die Ursachen klar zu werden, die zu dem fraglichen Problem führten.

**Heute stellen wir uns die Frage zwei "Was ist die Ursache des Problems?"**

### Dritte Frage - welche Lösungen sind möglich?

Früher schlug zum Beispiel eine Sitzungsteilnehmerin eine Lösung vor. Ein anderer stritt sich dann mit ihr darüber. Die Temperamente prallten aufeinander. Häufig schweiften wir ganz vom Thema ab, und zum Schluss hatte kein Mensch irgendwelche Lösungsvorschläge notiert.

**Heute stellen wir uns die Frage drei "Welche Lösungen sind möglich?"**

### Vierte Frage - welche Lösungsmöglichkeit schlägst du vor?

Manchmal hatten wir früher Besprechungen mit jemanden, der sich stundenlang über die Lage Gedanken gemacht hatte, sich aber gedanklich immer wieder im Kreis drehte, ohne auch nur ein einziges Mal alle Lösungsmöglichkeiten zu durchdenken und dann zu notieren: Ich schlage Lösung soundso vor.

**Heute stellen wir uns die Frage vier "Welche Lösung schlage ich vor?"**



**Vorstände, die ein solches Memorandum benutzen, sparen Zeit und Nerven, gewinnen Zufriedenheit und erzielen Ergebnisse. Garantiert!**



**Probiere es in deinen Vorstands- oder Fraktionssitzungen aus und berichte uns von den Folgen.**

angelehnt an: Dale Carnegie, Sorge dich nicht – lebe!

## So kommt mehr Schwung in Besprechungen

- 1. Ziele.** Mache Dir das Ziel der Besprechung frühzeitig klar und schreib es auf. Gebe die Ziele vorab allen bekannt - möglichst schon mit der Einladung.
- 2. Transparenz.** Jede Besprechung hat einen Anfang und ein Ende. Mache den Zeitrahmen transparent und Sorge aktiv für die Einhaltung. Nützlich ist eine Wanduhr im Besprechungsraum. Du kannst auch Deine Armbanduhr oder Dein stumm geschaltetes (!) Mobiltelefon auf den Tisch legen und die Einhaltung des Zeitfensters ankündigen.
- 3. Konsequenz.** Der Zwilling von Transparenz heißt Konsequenz: Beende die Zusammenkunft konsequent, wenn die vereinbarte Zeit zu Ende ist. Das gilt auch, falls keine oder zu wenige Resultate erarbeitet wurden. Wahrscheinlich werden deine Besprechungsgäste zukünftig „schneller zu Potte kommen“.
- 4. Rahmen.** Lade zu Besprechungen auch mal an Stehtischen ein. Du wirst sehen: alle fassen sich kürzer und reden zur Sache. Übrigens ist wissenschaftlich belegt: Denken fällt im Stehen leichter.
- 5. Uhrzeiten.** Nutze für besonders wichtige Besprechungen die energiereichen Stunden bis 11 Uhr, nach 16 Uhr und nach 19 Uhr.
- 6. Catering.** Wer Sitzungsgetränke reicht, fördert unbeabsichtigt die Dauer. Bei internen Sitzungen bis 60 Minuten braucht in unseren Breitengraden niemand Erfrischungsgetränke oder Snacks.
- 7. Evaluation.** Reflektiere für Dich regelmäßig und kritisch die Anzahl und Dauer aller Besprechungen. Ist der Termin (immer noch) notwendig? Sind Aufwand und Ertrag im grünen Bereich? Nehmen die richtigen Personen teil?
- 8. Routinen.** Verzichte doch mal auf das routinemäßige Versenden des Besprechungsprotokolls und beobachte, wer danach fragt ...
- 9. Aktivierung.** Sorge dafür, dass alle Teilnehmenden sich aktiv während der Besprechung beteiligen. Spätestens mit einer abschließenden, kurzen Feedbackrunde ist jede und jeder gefordert. Achtung: Rechne bei deiner Zeitplanung pro Person eine Minute Feedbackzeit ein.
- 10. Konsequenz Teil II.** Wenn Du selber Gast bei einer offensichtlich ineffizienten Besprechung bist, darfst Du ruhig mutig sein, Dich freundlich verabschieden und mit dem Hinweis, dass Du andere wichtige Dinge zu tun hast, gehen.

## Leitfaden für gute Besprechungen

- 1.** Keine Besprechung ohne Tagesordnung, die vorher bekanntgemacht wurde.
- 2.** Die Besprechung beginnt pünktlich. Nach hinten ist 15 Prozent Pufferzeit eingeplant. Das sind neun Minuten für eine einstündige Sitzung.
- 3.** Wer teilnimmt, verpflichtet sich, vorbereitet zu sein.
- 4.** Jede und jeder hat die Gelegenheit, den eigenen Standpunkt auf den Punkt zu bringen.
- 5.** Alle hören aufmerksam zu und lassen sich gegenseitig ausreden.  
Und: Monologe sind verpönt.
- 6.** Wer fähig ist, verschiedene Methodiken einzusetzen (z. B. Stern- oder Ringmoderation, Visualisierung am Flip-Chart, Entscheidungsfindung ...), leitet die Sitzung.
- 7.** Die allgemeingültigen Spielregeln gelten ganz konkret für Alle. Z. B.:  
[http://parteischule-wiki.spd.de/media/pluspunkte:c3.6.pluspunkt\\_9\\_spielregeln\\_fuer\\_erfolgreiche\\_sitzungen.pdf](http://parteischule-wiki.spd.de/media/pluspunkte:c3.6.pluspunkt_9_spielregeln_fuer_erfolgreiche_sitzungen.pdf)
- 8.** Jeder Besprechungspunkt hat ein definiertes Ziel.
- 9.** Wesentliche Inhalte und Zwischenergebnisse fasst die sitzungsleitende Person kurz zusammen.
- 10.** Wer zur Besprechung eingeladen ist und aktiv teilnimmt, hat auch ein Mitspracherecht bei der Entscheidung.
- 11.** Zum Ende zieht die sitzungsleitende Person ein Resümee. Es besteht aus dem erzielten Ergebnis und den daraus abgeleiteten Maßnahmen.
- 12.** Jede und jeder weiß anschließend Bescheid, wer was bis wann zu tun hat.
- 13.** Ein Ergebnisprotokoll gelangt zeitnah an alle Teilnehmenden. Z. B.:  
[http://parteischule-wiki.spd.de/media/pluspunkte:c3.12.pluspunkte\\_sofort\\_protokoll\\_dokument.pdf](http://parteischule-wiki.spd.de/media/pluspunkte:c3.12.pluspunkte_sofort_protokoll_dokument.pdf)
- 14.** Wer die Sitzung geleitet hat, verfolgt verantwortlich die Verwirklichung der übernommenen To Do's.
- 15.** Danke. Bitte.

# Sofort-Protokoll-Dokument

Erstellt von: \_\_\_\_\_

Sofort an alle verteilen!

Leitung: \_\_\_\_\_

Ort: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Teilnehmende: \_\_\_\_\_

Seite Nr. \_\_\_\_.

Nr.	Priorität	Was?	Wer? (mit wem)	Bis wann?	Bemerkung	Erledigt?

## 10 Varianten NEIN zu sagen

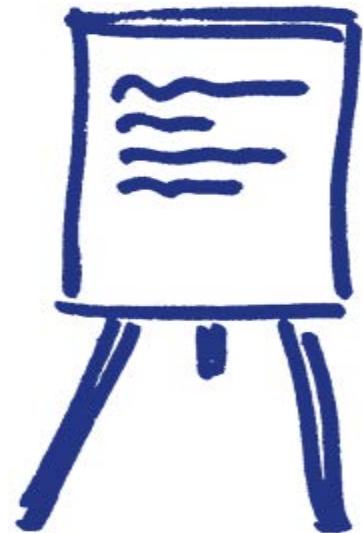
Wer immer „Ja“ sagt, wenn andere etwas von ihr/ihm wollen, gefährdet die eigene Zeitsouveränität – auf Dauer sogar die Arbeitsfähigkeit. Die Varianten, „NEIN“ zu sagen, haben den Vorteil, weder das Betriebsklima noch die persönlichen Beziehungen zu belasten.

<p>„Gib mir etwas Bedenkzeit.“ (z. B. einen Tag / eine Stunde/ ...)</p>	<p>Nach der angekündigten Zeitspanne wird klar und höflich ein „Nein“ gesagt – ohne es weiter zu begründen. Die eingeschobene Bedenkzeit und die zuverlässige Rückmeldung machen das Nein weniger schroff.</p>
<p>„Das ist ein reizvolles Angebot, doch bin ich momentan durch andere Dinge stark gebunden.“</p>	<p>So würdigst du das Anliegen der anderen Person. Die „anderen Dinge“ musst du nicht erklären – schon gar warum sie wichtiger sind.</p>
<p>„Ich schätze dich sehr und würde die Aufgabe gerne übernehmen, aber dieses Mal muss ich leider absagen.“</p>	<p>So stärkst du sogar die Beziehungsebene.</p>
<p>„So etwas mache ich prinzipiell nicht.“</p>	<p>Diese Antwort offenbart, dass die Absage nicht persönlich gemeint ist, sondern die Sache betrifft. Wichtig: Der Ton macht die Musik!</p>
<p>„Ich kann das nur machen, wenn ich von dir folgende Unterstützung bekomme ...“</p>	<p>Durch die gestellte Bedingung kommst du in die Offensive und die andere Person gerät in die Defensive.</p>
<p>„Das passt mir momentan gerade nicht.“</p>	<p>Mit dieser Formel bluffst du durchaus. Sie birgt aber auch die Gefahr, dass die andere Person insistiert („wann passt es denn dann“).</p>
<p>„Kann ich gerne machen, aber dann hätte ich da auch eine Bitte.“</p>	<p>Mit diesem „Ja, aber“ handelst du auf Augenhöhe eine Gegenleistung aus.</p>
<p>„Welche Konsequenzen hätte es denn für dich, wenn ich Nein sagen würde?“</p>	<p>Wer die Konsequenzen erfragt, riskiert auf der Beziehungsebene nichts und bringt dennoch die andere Person in Zugzwang.</p>
<p>„Ich helfe dir gerne, aber im Moment kann ich aus folgen-dem Grund leider nicht ...“</p>	<p>Eine begründete Absage ist für die andere Person nachvollziehbar und belastet die Beziehung nicht.</p>
<p>„Hm. ... Nein.“</p>	<p>Die beste Lösung: Wenn du „Nein“ meinst, dann sage es auch! Die kurze Pause signalisiert Nachdenken und damit Verständnis für die Anfrage. Wer das „Nein“ mit fester Stimme und Blickkontakt sagt, sollte keine Begründung anfügen. Sonst ermunterst du nur zur Diskussion.</p>

# Sitzungsziele erreichen

## Steuerungswerkzeuge für Sitzungsleitung und Moderation

- A. Sitzungsvorbereitung
- B. Tagesordnung und Sitzungsziele
- C. Zeit- und Ablaufplan
- D. Beratungsphasen und Ergebnisstufen
- E. Prozesssteuerung
  - Fragetechnik
  - Konsensstufen
- F. Visualisierung



## A Sitzungsvorbereitung

Wer als Führungsperson selbst verantwortlich ist für die Einberufung und Leitung einer Sitzung, hat im Vorfeld nicht nur die organisatorischen Fragen wie Termin und Ort und rechtzeitige Einladung zu beachten, für ergebnisorientierte Sitzungsplanung ist ebenso die inhaltliche und formale Vorbereitung wesentlich.

Checkliste für die Vorplanung und Erstellung der Agenda:

- Was ist das Hauptziel?
- Welche Punkte sollen/müssen zur Sprache kommen?
- Welche Entscheidungen sollen/müssen getroffen werden?
- Was will / muss ich erreichen?
- Was will /muss ich vermeiden?
- Was müssen/ wollen die Gesprächspartner erreichen?
- Was müssen/wollen die Gesprächspartner vermeiden?
- Welche Ziele decken sich?
- Wo liegen mögliche Zielkonflikte?
- Wo fehlen Informationen?

Wenn diese Fragen beantwortet sind, kann man erst entscheiden, wie die Besprechung angelegt werden soll und welche Besprechungsform für die Gesprächsziele geeignet ist.

Besprechungsziele und Besprechungsformen sollten stets aufeinander bezogen werden: die Varianten reichen vom Workshop bis zur Parlamentssitzung.



### **Effektivitätsfaktor *Teilnehmerauswahl*:**

**Dabeisitzen und rumsitzen? Nicht jede und jeder muss an jeder Sitzung teilnehmen, oder zumindest nicht an allen Tagesordnungspunkten.**

**Gehe mit dem Thema offensiv-konstruktiv um – nach anfänglichem Befremden werden es dir deine MitarbeiterInnen und KollegInnen danken!**

## Sitzungskategorien - Beispiele

### Öffentliche formalisierte Gremien:

Kommunale Räte (Gemeinde, Kreis, Kommunalverband)

Parlamente (Land, Bund)

### Nicht-öffentliche formalisierte Gremien:

Beiräte

Arbeitsgruppen und Ausschüsse

### Nicht-öffentlich formal / parteiintern

Mitgliederversammlung

Fraktionssitzung

Arbeitskreis-/ Arbeitsgruppensitzung

Vorstandssitzung

### Öffentlich und nicht-öffentlich / und i. d. R. auch nicht-formal:

Workshops, Zukunftswerkstätten,

Bürgerversammlungen u. a.

### **Grundsätzlich gilt:**

je formaler das geplante Ergebnis (z.B. rechtswirksame Beschlüsse), umso enger ist der Beratungskorridor und umso formaler ist die Beratungsform.



## B Die Tagesordnung

Die Führungskraft /Sitzungsleitung kann in der Regel nur bedingt selbst entscheiden, welche Punkte auf die Tagesordnung gesetzt werden (müssen). Wo dies aber möglich ist, sollte sie diese Steuerungsmöglichkeit i. S. von Effektivität und Effizienz nutzen, ebenso die meistens gegebene Möglichkeit, die Beratungsreihenfolge zu bestimmen (bzw. zumindest einen entsprechenden Vorschlag zu machen).

### Was kommt auf die Tagesordnung?

Natürlich alles, was per formalem Beschluss und Antragslage in der betreffenden Sitzung beraten werden muss. Hier muss zum ersten Mal die unterschiedliche Ergebnisqualität von Beratungspunkten klassifiziert werden:

Beratungsgegenstand kann sein:

- a. Information /Sachstandsbericht
- b. Beratung und Bewertung von Lösungen/  
Entscheidungsfindung
- c. Handlungs-/Maßnahmepläne
- d. Umsetzungsberichte

### Was kommt möglichst nicht auf die Tagesordnung?

Themen, die (noch) nicht ordnungsgemäß vorbereitet sind



#### Effektivitätskiller „Verschiedenes“:

Auf den Punkt „Sonstiges/Verschiedenes“ sollte man verzichten, hier besteht die Gefahr, dass gut strukturierte und geschlossene Sitzungsabläufe wieder auseinander fliegen.

Besser: vor oder zu Beginn der Sitzung zusätzliche Beratungspunkte abfragen und passend zwischen andere Agenda-Punkte einbauen, auf die Tagesordnung der nächsten Sitzung nehmen oder vorab klären.

## Beratungsfolge festlegen:

Die Festlegung der Reihenfolge ist eine Kombination aus strategischen Überlegungen und Gruppenpsychologie.

### Beispiel:

Es kann für ein Gremium, das die gemeinsame Arbeit erst aufnimmt, hilfreich sein, zum Anwärmen ein Thema zu wählen, das sehr identitätsstiftend ist; oder eines, das noch relativ offen angegangen werden kann, also Informationen und Sachstandsberichte.

TO-Punkte, deren geplantes Ergebnis eine Entscheidung sein soll, kommen dann eher ans Ende, damit die Teilnehmer mit klaren Lösungen und Aufträgen die Sitzung beenden können, und das befriedigende Gefühl mitnehmen, dass das Gremium etwas geleistet hat.

Ein anderes Gremium, das schon länger zusammen arbeitet, braucht als Auftakt evtl. zuerst die abschließende und entscheidende Beratung schon länger laufender Projekte („das muss vom Tisch“), bevor es sich für etwas neues öffnen kann.

**Grundsätzlich ist es hilfreich**, die einzelnen Besprechungspunkte in der schriftlichen Agenda nicht nur als Thema zu formulieren, sondern zugleich mit der Zielsetzung zu verbinden:

Was soll am Ende der Beratung erreicht sein?

Ein gleichmäßiger Informationsstand?

Eine bestimmte Anzahl von Lösungsalternativen oder Entscheidungsvorschlägen?

Eine abschließende Entscheidung?

Einstimmig oder vielstimmig?

Auch ein **Ausblick**, wann andere, noch offene Beratungspunkte terminiert sind, kann entspannend wirken und den Beratungsaufwand mindern.

## **Beispiel für eine ergebnisorientierte Tagesordnung:**

### **Vorstandssitzung /Stadtverband /SPD-Unterbezirk:**

**1. Neue Formen des Bürgerengagements**

*Information durch Referat NN*

(ppt. Präsentation, Ausdrucke sind beigelegt)

**2. Diskussion** des Referats unter der Fragestellung:

Wie viel **Bürgerengagement** wollen wir überhaupt? An welcher Stelle? Mit welcher Verbindlichkeit? Welche Formen sind dafür geeignet? Woran liegt es, wenn die Realität diesen Vorstellungen nicht entspricht?

*Problemfeld eingrenzen und definieren.*

***mögliches Ergebnis:** das Thema wird auf eine konkrete Aufgabe / ein Projekt eingegrenzt, das dann in der nächsten Sitzung weiter beraten wird mit dem Ziel, Umsetzungsvorschläge zu entwickeln.*

**3. Mitarbeiter - Qualifizierung**

Bericht über den Erfolg der in den Jahren 2012 bis 2014 gelaufenen Angebote und Vorlage des geplanten Angebots für 2016 und 2017

*Bewertung und Entscheidung*

(Vorlage beigelegt)

**4. Arbeitsplanung** für das nächste Jahr: Welche Themen stehen an? Mit welcher

Dringlichkeit? Welche Wünsche haben die Teilnehmer? Gibt es Trends, die unsere Reaktion erfordern?

*Informationssammlung als Vorbereitung eines Arbeitsprogramms, wird abschließend erst in der nächsten Sitzung beraten.*

Es ist selbstverständlich, dass alle Sitzungsteilnehmer die vollständige Agenda mit Zielsetzung und zusätzlichen Unterlagen rechtzeitig (bei sehr formalen Gremien in der Regel 14 Tage!) vor der Sitzung erhalten. Unbedingt zu vermeiden ist die „Salamitechnik“, also Sitzungsunterlagen in Einzelscheiben (dazu gehören auch Tischvorlagen): **dies ist eine Zumutung für das Vorlagenmanagement der Teilnehmer!** Davon unbenommen ist eine frühzeitige schriftliche Terminankündigung, die den Tagungsort und die voraussichtliche Dauer der Sitzung angibt.

## Ablauf effektiver Sitzungen:

Grundsätzlich gilt für jede Sitzung folgender Ablauf, der in der Tiefe und Sorgfalt jeweils abhängig ist von der Zusammensetzung des Gremiums und der gemeinsamen Vorerfahrung. Ritualisiertes Abhaken kann die Abläufe verkürzen, man sollte jedoch in keinem Fall Punkte auslassen wegen vermeintlicher Selbstverständlichkeit.

1. Vorbereitung
2. Kontakt- und Orientierungsphase
3. Organisationsphase  
(Themen festlegen, Auftrag klären, Zeit planen)

### 4. Zielklärung und Zielbearbeitung

Diese Phasen wiederholen sich innerhalb jeder einzelnen Beratungsstufe; sie bilden das Grundmuster für jeden Beratungszyklus

- Such- oder Sammel – Phase  
(Informationen zusammentragen)
- Bewertungsphase  
(Informationen, Fakten, Ideen, Ressourcen, Risiken, Alternativen sortieren und bewerten)
- Entscheidungsphase  
(Prioritätenliste, Unterteilen von Aufgaben, Arbeitsschritte)
- Handlungsphase/Aktionsplan  
(wer macht was, wie, mit wem, bis wann, wo?)

### 5. Nachbereitung und Rückblende:

Auswertung hinsichtlich Ergebnis **und** Prozess; soll-/ist Vergleich des **Arbeitsergebnisses**;  
was war hilfreich, was war hinderlich - im **Arbeitsprozess**?

## C Zeitplanung

Sowohl in der Sitzungsvorbereitung als auch zu Sitzungsbeginn sollte über Zeit gesprochen werden.

Hilfreich ist die Festsetzung von Beratungszeiten mit einer Vorbereitungsgruppe (Ältestenrat, Vorstand, Geschäftsführer), wobei gilt:

je detaillierter die Zeitfestlegung, umso besser ist die Steuerungswirkung;

- also nicht:** „Die ganze Sitzung soll zwei Stunden dauern“  
**sondern:** 20 Minuten für die Zielklärung,  
 1 Stunde für die Entwicklung von Lösungsalternativen  
 30 Minuten für eine differenzierte Entscheidung

### Tipps für die Gestaltung der Tagesordnung:

- Kurze Punkte vorneweg, schafft Erfolgserlebnisse und setzt Maßstäbe.
- Wechsel von kurzen und längeren Beratungspunkten
- Wechsel von einstimmigen und kontroversen Punkten

Je gründlicher die Tagesordnung von der Sitzungsleitung inhaltlich, strategisch und gruppendynamisch vorbereitet ist, umso besser sind die Ergebnisse und angemessener die Beratungszeit.



### **Sitzungsleitung in der Zeitfalle:**

**Vorsicht:** zu kurze Beratungszeit !

*Scheineffektivität - kann zulasten der Ergebnisqualität gehen – oder zulasten der Akzeptanz. Erforderliche Wiederaufnahme ist nicht mehr effektiv!*

**Fußangel:** „Keine Äußerung heißt Zustimmung.“

*Eine souveräne Sitzungsleitung macht auf „Pferdefüße“ aufmerksam und weist auf faule Stellen in Kompromissen hin. Sonst droht auch hier Wiederaufnahme – zumindest aber fehlt die Akzeptanz bei den eigenen Beschlüssen!*



## Effizienzverstärker „Pausen“

**Pausen verlängern nicht** die Sitzungsdauer, in der Regel strukturieren und verkürzen sie bei drohendem Beratungsmarathon.

Wichtig ist allerdings der richtige Zeitpunkt, deshalb muss gut überlegt sein, ob die Pause in der Tagesordnung festgelegt werden soll oder ob die Sitzungsleitung aus der konkreten Situation entscheiden kann, wann die Pause angebracht ist.

Grundsätzlich eignen sich alle abgeschlossenen Beratungsphasen für eine Pause; darüber hinaus gibt es jedoch moderationsstrategische Überlegungen, die berücksichtigt werden sollten.

### **Beispiele:**

Die Argumentation dreht sich im Kreis oder ist erhitzt, dann hilft eine Pause zum abkühlen und neu ansetzen.

#### *oder:*

Ein Tagesordnungspunkt ist besonders umfangreich, den Teilnehmern rauchen die Köpfe, aber sie arbeiten hoch konzentriert bis zur Beschlussfassung – hier kann eine Pause vor der abschließenden Entscheidung nochmal Distanz schaffen und die Abstimmung aus der Distanz absichern.

#### *oder:*

Die Zusammensetzung des Gremiums ändert sich, einige Teilnehmer werden nicht mehr gebraucht, andere kommen dazu.

Hier **hilft die Pause**, den Raum neu zu ordnen und optische Auflösungssignale zu vermeiden.

## D Beratungsphasen und Ergebnisstufen

1. Information
2. Problem erkennen und definieren
3. Lösungsalternativen entwickeln
4. Lösungsalternativen bewerten und entscheiden
5. Handlungs-/Maßnahmeplan erstellen
6. Aufgabenverteilung
7. Umsetzungsbericht/ -kontrolle

Diese verschiedenen **Ergebnistypen** sind zugleich aufeinander abgestimmte Phasen von Meinungsbildungs-, Problemlösungs- oder Entscheidungsprozessen und somit auch nutzbar als

### **Ablaufplan**

Die Ergebnisstufen können für verschiedene Tagesordnungspunkte verschieden sein, so dass sich immer auch die Frage stellt: welches ist die optimale Reihenfolge für die Beratung, die mit den jeweils geplanten Ergebnissen zu tun hat? Man kann dies nicht grundsätzlich entscheiden, dazu gehören eine gute Kenntnis des beratenden Gremiums und eine entsprechende Einschätzung der Bedeutsamkeit der Themen.



## E Steuerungstechnik „Prozesse öffnen und schließen“

*„Wer fragt, der führt“ – natürlich auch durch Sitzungen.*

Bewusste, gezielte Fragetechnik öffnet die Diskussion, verengt sie und schließt sie ab:

### Offene Fragen –

„was wissen wir zum Thema?“

„was gibt es aktuelles zu berichten“ -

führen zu einer Vielzahl von Informationen unterschiedlicher Qualität;

diese müssen sortiert und bewertet werden durch schließende Fragen,

z.B. Alternativfragen:

„Welche Auswirkungen sind kurzfristig?

Welche langfristig?“

oder durch gezielte geschlossenen Fragen:

„Wie viel kostet das?

Wie lange dauert das?“

Den Diskussionsabschluss bilden die

rhetorischen-absichernden Fragen:

„Liegen jetzt alle Fakten auf dem Tisch?

Können wir abstimmen?“,

wobei die Sitzungsleitung erwartet,

dass sie

mit „JA“ beantwortet werden.

Die letzte

geschlossene Frage

„Wer ist dafür?“

führt die

Entscheidung

herbe



*„Konsens herstellen -und zwar über den Prozess, nicht über den Inhalt“  
wirkt wie eine Staustufe im Fluss.*

### **Prozess-Konsens-Sicherungen**

- ✓ dienen der Zielerreichung
- ✓ helfen Zeit sparen
- ✓ sichern Zwischenergebnisse
- ✓ regeln den Ablauf in der vereinbarten Vorgehensweise
- ✓ machen das schrittweise Vorgehen transparent
- ✓ machen den Ablauf nachvollziehbar

Nach kurzem, vertiefendem Stopp geh es mit frischem Schwung weiter.

### **Möglich sind solche prozesskonzentrierten Konsenssicherungen durch**

- Zwischenrückblenden
- Meinungen sichtbar machen (Visualisierung)
- Akzeptanz abfragen
- Meinungsbild herstellen
- Gemeinsamkeiten festhalten
- Unterschiede benennen
- Möglichen Konsens benennen
- Vorhandenen Konsens festhalten
- Abweichende Positionen zulassen und benennen.

**“We agree to differ...”**

## F Schlüsselwerkzeug Visualisierung



### Typische Einsatzsituationen:

- Prozessverlauf visualisieren
- Ideen und Meinungen sammeln
- und sortieren
- (Zwischen-) Ergebnisse festhalten
- komplexe Situationen darstellen

### Nutzen:

- Jeder Gedanke kann sichtbar gespeichert werden, ist somit ständig abrufbar und kann mit neuen Ideen verknüpft werden.
- Das Gehirn wird von unnötiger Gedächtnisleistung während der Sitzung entlastet
- Beiträge werden aufgenommen, gehen nicht verloren, können deshalb von ihren Besitzern „losgelassen“ werden. Dies schafft Akzeptanz und Entspannung.
- Missverständnisse werden reduziert, Visualisierung erleichtert notwendigen Zwischenkonsens.
- Zeitersparnis.
- Jeder kann verfolgen, wo man sich gerade befindet.
- Erleichtert die Konzentration und Rekapitulation.
- Komplexe Sachverhalte lassen sich leichter darstellen.



### Die wichtigsten Visualisierungstechniken:

- Meta-Plan (Pinwand und verschiedene Karten)
- Mind-map
- Flip-Chart-Protokoll
- Zuruflisten, Ergebnislisten, to-do-Listen....
- Pläne und Zeichnungen
- Karikaturen und Graphiken

... der Kreativität sind **weite Grenzen gesetzt!**





Der SPD- Parteivorstand eröffnete am 15. November 1906 die zentrale Parteischule in Berlin. Parteivorsitzende waren August Bebel und Paul Singer, die treibende Kraft aber Clara Zetkin.

189 Männer und 14 Frauen besuchten die halbjährlichen Vollzeitkurse. Das Foto zeigt den „1. Kursus“ im Jahr 1907 mit August Bebel und dem Lehrkörper. Den „7. Kursus“ verabschiedete Philipp Scheidemann am 31. März 1914 – ein ungeahnt langer Abschied.

Erst 1986 gründete der Parteivorstand auf Initiative von Willy Brandt und Peter Glotz die Parteischule erneut – zunächst nur für die Weiterbildung der Hauptamtlichen.

Im Jahr 2000 reorganisierten und erweiterten Franz Müntefering und Matthias Machnig das Bildungsangebot, das seitdem stetig wächst.

Heute vermittelt die „Parteischule im Willy-Brandt-Haus“ zahlreiche Bildungsangebote rund um das politische Handwerk.

- Die **„EHRENAMTLICHE BILDUNG“** der Parteischule unterstützt die Aktiven bei ihren Aufgaben mit Seminaren, dem „Handbuch Bildungsarbeit“, den „Pluspunkten“, dem Bildungswiki und anderen Angeboten.
- Gemeinsam mit der Bundes-SGK fördert der Parteivorstand junge Talente in der **„SOZIALDEMOKRATISCHEN KOMMUNAL-AKADEMIE“**.
- Persönlichkeiten aus Bundestag und Landtagen, OberbürgermeisterInnen und ParteifunktionärInnen besuchen die **„FÜHRUNGS-AKADEMIE DER SOZIALEN DEMOKRATIE“**.
- Bundesweite betriebliche Weiterbildung offeriert das Programm **„INNOVATION, PERSONALENTWICKLUNG UND QUALIFIZIERUNG“**.
- Politik ist lernbar, insbesondere im **„NETZWERK POLITISCHE BILDUNG“**. Politische Qualifizierungsangebote jeder Art im Bildungsnetz der sozialen Demokratie.

**Kontakt:**

[Parteischule@spd.de](mailto:Parteischule@spd.de)

<http://parteischule-wiki.spd.de>

