

WERKSTATTHEFT NR. 6

TIPPS & TRICKS RUND UM SITZUNGEN.

**FÜR ERGEBNISSE UND ZUFRIEDENHEIT –
GEGEN ZEITFRESSER.**

Verantwortlich: Klaus Tovar
Parteischule im Willy-Brandt-Haus
SPD-Parteivorstand
Wilhelmstr. 141, 10963 Berlin
parteischule@spd.de

Inhaltsverzeichnis

1. Teil: Steuerungswerkzeuge	Seite 5
---	----------------

A)	Sitzungsvorbereitung	5
B)	Tagesordnung und Sitzungsziele	7
C)	Zeitplanung	11
D)	Beratungsphasen und Ergebnisstufen	13
E)	Prozesse steuern	14
	▪ Fragetechnik	
	▪ Konsensstufen	
F)	Visualisierung	16

2. Teil: Zwölf Impulse und Checklisten	Seite 17
---	-----------------

2.1	Neun zeitlose Erfolgsgaranten für gute Sitzungen	17
2.2	Prinzipien für gute Zusammenarbeit im Team	18
2.3	Besprechungen: Erfolge, Probleme, Lösungen	19
2.4	Besprechungen moderieren	20
2.5	Ring- und Sternmoderation	21
2.6	Tipps aus der Praxis für Sitzungen	22
2.7	Für Gleichstellung und Beteiligung	23
2.8	So kommt mehr Schwung in Besprechungen	24
2.9	Leitfaden für gute Besprechungen	25
2.10	Video-, Online- und Telefonkonferenzen	26
2.11	Meeting-Manifest für das 21. Jahrhundert	27
2.12	Sofort-Protokoll-Dokument	28

*Vorsitzen, beisitzen, rumsitzen.
Ansetzen, festsetzen, hinsetzen,
einsetzen, besetzen, umbesetzen,
auseinander setzen, absetzen ...*

Liebe Genossin, lieber Genosse,

Du machst Politik in Deiner Freizeit - ehrenamtlich und freiwillig. Du schenkst unserem großen Ziel, die Gesellschaft gerechter und friedlicher zu machen, Deine freie Zeit.

Politik ohne Sitzungen gibt es nicht. Es gibt aber sehr wohl Sitzungen mit Ergebnissen und Sitzungen ohne Ergebnisse. Damit ersteres noch häufiger passiert, bietet Dir das sechste Werkstattheft der Parteischule Tipps und Tricks rund um Sitzungen.

Wer Sitzungen leitet, übernimmt besondere Verantwortung – sowohl für das Ergebnis als auch für die Zufriedenheit der Teilnehmenden. Wer neu die Verantwortung übernimmt, Sitzungen zu leiten, kann aus dem hier abgedruckten bewährten Wissen für die eigene Praxis lernen. Auch Erfahrene lernen nie aus.

Der erste Teil erläutert ganz konkret das Handwerk und stellt Steuerungswerkzeuge vor. Der Teil stammt von Hannah Schmidt-Kuner, der langjährigen Trainerin in der Sozialdemokratischen Kommunal-Akademie und der Führungsakademie der sozialen Demokratie. Herzlichen Dank dafür.

Aus den zwölf Impulsen und Checklisten im zweiten Teil kann jede und jeder das herausziehen, was gerade am dringendsten benötigt wird. Ein Tipp: Einfach mal zu Beginn der Vorstandssitzung die neun Erfolgsgaranten (Seite 16) zu einem gemeinsamen Anliegen machen. Für Ergänzungen ist natürlich noch Platz.

Wir wünschen Dir für Deine politische Arbeit viel Erfolg.
Und ein gutes Händchen zum Beispiel bei der Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen.

1. Teil

Steuerungswerkzeuge

A) Sitzungsvorbereitung

Wer als Führungsperson selbst verantwortlich ist für die Einberufung und Leitung einer Sitzung, hat im Vorfeld die Pflicht, die organisatorischen Fragen wie **Termin** und **Ort** und **rechtzeitige Einladung** zu beachten. Wer Ergebnisse erzielen will, investiert zusätzlich in die Kür einer ergebnisorientierten Sitzungsplanung und bereitet sich inhaltlich und formal vor.

Checkliste für die Planung und Erstellung der Agenda:

- Was ist das Hauptziel?
- Welche Punkte sollen, welche müssen zur Sprache kommen?
- Welche Entscheidungen sollen, welche müssen getroffen werden?
- Was will, was muss ich erreichen?
- Was will, was muss ich vermeiden?
- Was müssen, was wollen die Gesprächspartner erreichen?
- Was müssen, was 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 Person, die die Sitzung leitet und damit auch führt, 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 im Sinne 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 in die Agenda einbauen oder 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. Bürgerengagement online und offline zusammendenken**
Information durch Referat NN
(Powerpointpräsentation, 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. MitarbeiterInnen - Qualifizierung**
Bericht über den Erfolg der in den Jahren 2015 bis 2017 gelaufenen Angebote und Vorlage des geplanten Angebots für 2018 und 2019
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.

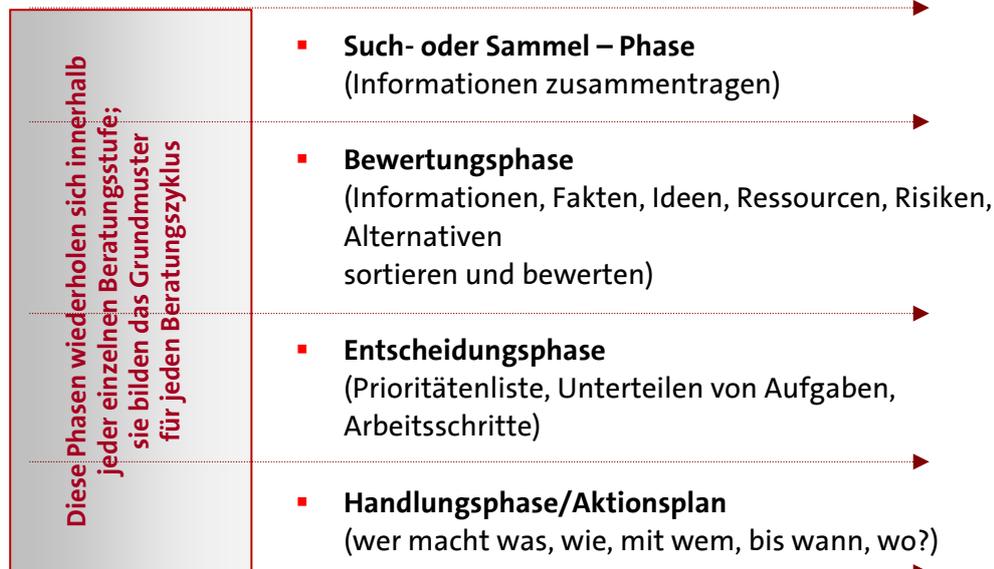
Es ist selbstverständlich, dass alle SitzungsteilnehmerInnen die vollständige Agenda mit Zielsetzung und zusätzlichen Unterlagen rechtzeitig (bei sehr formalen Gremien in der Regel 14 Tage!) vor der Sitzung erhalten. Unbedingt zu vermeiden ist die „Salamitechnik“, also Sitzungsunterlagen in Einzelscheiben (dazu gehören auch Tischvorlagen): **dies ist eine Zumutung für die Teilnehmenden!** 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



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. Wenn mangels Akzeptanz oder Qualität eine Wiederaufnahme erforderlich wird, ist das 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! (Siehe auch Seite 18, Punkt 15)



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 Teilnehmenden 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 Teilnehmende 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 Meinungsbildung, Problemlösung oder Entscheidung und somit auch nutzbar für die Struktur der Sitzung, dem Ablaufplan.

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) Prozesse steuern: Fragetechnik

„Wer fragt, der führt“ – natürlich auch in 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

herbei.

Prozesse steuern: Konsensstufen

„Konsens herstellen – und zwar über den Prozess, nicht über den Inhalt“

wirkt positiv wie eine Staustufe im Fluss.

Konsens-Sicherungen im Prozess, also zwischendurch

- ✓ 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 geht es mit frischem Schwung weiter.

Möglich sind solche 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 w e i t e Grenzen gesetzt!



2. Teil: Zwölf Impulse und Checklisten

2.1 Neun zeitlose Erfolgsgaranten für gute Sitzungen

Verordnete Regeln für Sitzungen funktionieren selten. Sie müssen freiwillig vereinbart werden. Es gilt: Weniger ist mehr. Also lieber weniger Regeln, die mehr eingehalten werden.

- * 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

Unsere Ergänzung: _____

Beraten und beschlossen von am

2.2 Prinzipien für gute Zusammenarbeit im Team

1. Wir erkennen uns gegenseitig als gleichwertige Partnerinnen und Partner an.
2. Wir anerkennen gegenseitig die Wichtigkeit unserer Aufgaben.
3. Wir akzeptieren uns gegenseitig so wie wir sind.
4. Wir teilen in Diskussionen die Redezeit gerecht auf und verzichten auf Monologe.
5. Wir hören uns gegenseitig zu. Wir wollen erfahren, was andere mitzuteilen haben.
6. Wir bebrüten keinen Groll, sondern sprechen Ärger aus.
7. Wir bereinigen Konflikte so, dass das Streben nach Zusammenarbeit wieder die Oberhand gewinnt.
8. Wir ziehen nicht über Abwesende her. Denn alle Anwesenden wissen dann, wie über sie geredet wird, wenn sie abwesend sind.
9. Meinungsverschiedenheiten ziehen wir als interessante Bereicherung in Betracht und nicht als Störung oder Dummheit.
10. Wir kritisieren Sachverhalte und Ergebnisse, aber nicht Personen.
11. Wir dokumentieren unsere Ergebnisse und Entscheidungen transparent und unbürokratisch.
12. Wir teilen uns neue Erkenntnisse und Erfahrungen freigiebig mit.
13. Wir helfen alle mit, Zeit zu sparen.
14. Wir ziehen uns nicht an konstruierten Sonderfällen hoch, um Entscheidungen zu torpedieren, die für 90 Prozent der Fälle richtig sind.
15. **Wir stehen nach der Veranstaltung hinter den gemeinsam erarbeiteten Ergebnissen und ziehen sie nicht nachträglich in Zweifel.**

2.3 Besprechungen: Erfolge, Probleme, Lösungen

Signale für Erfolg:

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

Signale für Probleme:

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

Lösungen für erfolgreiche Besprechungen

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

2.4 Besprechungen moderieren

- 1. Raum checken:** Wer zur Besprechung einlädt, ist auch verantwortlich dafür zu sorgen, dass der Raum vorbereitet ist. Mit einem perfekt vorbereiteten Besprechungsraum sagst Du auch viel über Dich selbst aus.
- 2. Technik prüfen:** Genügend Papier auf dem Flipchart? Beamer und Laptop und Kabel und Leinwand/weiße Wand passen zusammen? Prüfe die Technik rechtzeitig.
- 3. Begrüßen:** Wer einlädt, begrüßt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer und stellt sie ggfs. untereinander vor. Sei der Sitzung eine gute Gastgeberin, ein guter Gastgeber. Das erleichtert den Einstieg. Beginne pünktlich – auf jeden Fall. Und wenn sich jemand verspätet, warte höchstens fünf Minuten. Notfalls ziehst Du den Punkt „Verschiedenes“ vor.
- 4. Moderieren und leiten:** Kein Gegensatz! Wer moderiert, hält sich selbst zurück, kündigt eigene inhaltliche Stellungnahmen vorher auch an. Erkläre den Sinn und Zweck der Diskussion, verfolge sie konzentriert, erteile oder entziehe das Wort, sammle die Ergebnisse, fasse sie zusammen und leite die Diskussion zu einem Ergebnis.
- 5. Visualisieren:** Die erfolgreichste Methode, um allen den Diskussionsstand „vor Augen zu halten“ ist und bleibt die Visualisierung. Dafür steht das Flipchart im Raum. (Siehe auch Seite 16)
- 6. Störungen integrieren:** Ganz gleich, ob der Kellner Getränke serviert oder jemandes Handy klingelt, nenne die Störung sachlich beim Namen und thematisiere sie stellvertretend für alle Anwesenden. Mit diesem Trick schaffst Du das fast Unmögliche: Die Aufmerksamkeit ist wieder bei Dir und Du hast den Fortgang der Sitzung erneut in der Hand.
- 7. Unvorbereitete Personen:** Du rufst ein angekündigtes Thema auf und bittest die zuständige Person um ihren Beitrag. Reaktion: Ein entsetztes Gesicht. Sie hat es völlig vergessen. Deine Reaktion: Nicht nervös werden, ist ja nicht Deine Schuld. Einfach mal eine Peinlichkeitspause lassen, damit sowas nicht mehr vorkommt.
- 8. Kein Fachchinesisch:** Wer moderiert, sorgt für die richtige und verständliche Kommunikation. Bei gemischten Teams ist daher kein Platz für Fachbegriffe und Abkürzungen. Diese Spielregel gibst Du zu Beginn bekannt und forderst sie im weiteren Verlauf ein.
- 9. Zeiten einhalten:** Immer den Zeitplan im Auge behalten. Nimm Dir bei Zeitknappheit das Recht heraus, einzelne Punkte aus der Diskussion herauszulösen und an andere Stellen zu verweisen oder durch Einzelgespräche klären zu lassen. Kündige zehn Minuten vor dem Schluss das Ende der Sitzung an. Läute die Schlussrunde ein.

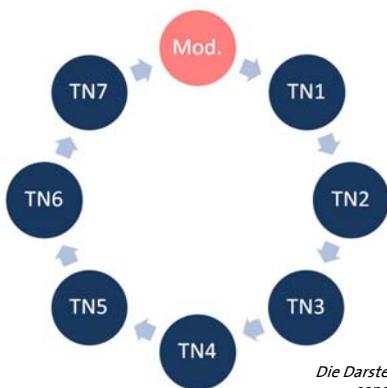
2.5 Moderieren im Ring oder Stern

Ringmoderation.

Bei dieser Methode wirft die moderierende Person das Thema in die Runde, lässt die Teilnehmenden der Reihe nach zu Wort kommen, so dass sie ihre Meinung äußern und zugleich auch direkt aufeinander Bezug nehmen können.

Die Moderatorin, der Moderator nimmt das Wort erst wieder an sich, wenn ein Ergebnis erreicht wurde oder wenn die Kommunikation stockt. Dann erfolgt seitens der Moderation ein neuer Impuls für die Gruppendiskussion.

Dieser Moderationsstil ist weniger hierarchisch, erfordert mehr Disziplin von den Diskussionsteilnehmenden, fördert die direkte Bezugnahme untereinander und somit den konstruktiv-kritisch-kreativen Umgang.



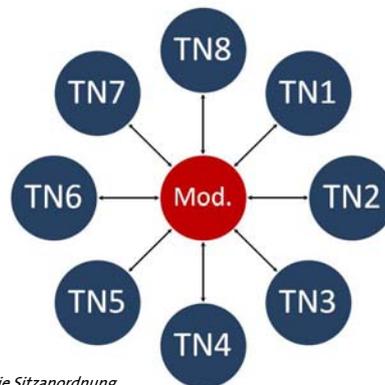
Die Darstellungen beziehen sich nicht auf die Sitzanordnung, sondern auf den Umgang mit den Wortbeiträgen.

Sternmoderation

Die moderierende Person erteilt allen der Reihe nach das Wort und nimmt es immer wieder direkt an sich. Die Sternmoderation stellt sicher, dass alle mindestens einmal die Gelegenheit haben, ihre Meinung zu äußern.

In hitzigen Debatten erleichtert diese Strategie der Moderatorin, dem Moderator, den Faden in der Hand zu behalten. Allerdings läuft auch die Gefahr mit, jegliche Dynamik aus dem Spiel zu nehmen.

Die moderierende Person sieht sich ein wenig als „Dompteur“. Sie bleibt eng am Thema, orientiert sich stark an den vereinbarten Zielen und Zeitvorgaben. Dazu werden auch Redebeiträge unterbrochen. Es wird ermahnt, wenn jemand auf Nebenschauplätze abgleitet.



Eher geeignet, wenn ...

- eine Gruppe sich kennt und sehr wertschätzend miteinander umgeht,
- viele kreative Ansätze gesucht werden,
- eine rege Diskussion in Gang kommen soll,
- ein Meinungs- oder Stimmungsbild erwünscht ist,
- kein enger zeitlicher Rahmen gegeben ist.

Eher geeignet, wenn ...

- die Gruppe sich nicht kennt bzw. die/der ModeratorIn fremd ist,
- das Thema sehr emotional ist,
- kontroverse Meinungen erwartet werden,
- sehr dominante Personen in der Gesprächsrunde sitzen,
- der Teilnehmerkreis sehr heterogen ist.

(aus dem Arbeitsbuch der „Sozialdemokratischen Kommunal-Akademie“. Dank an Celina Schareck.)

2.6 Tipps aus der Praxis für Sitzungen*

- ✓ Die Sitzordnung macht deutlich, dass alle gleichberechtigt sind.
- ✓ Konkrete Zeiträume für die einzelnen Tagesordnungspunkte (TOP) benennen, so dass alle ihren Beitrag leisten können, die Zeitplanung einzuhalten.
- ✓ Die Sitzungsleitung delegiert die Zuständigkeit für die Zeiteinhaltung an eine andere Person.
- ✓ Ein Wecker mit einem freundlichen Signalton hilft bei der Zeiteinhaltung.
- ✓ Ist der TOP „Sonstiges“ länger als alle anderen? Dann entschlacken. Zu Beginn der Sitzung die angemeldeten Themen in ordentliche Tagesordnungspunkte wandeln.
- ✓ Den TOP „Sonstiges“ umbenennen in „Freiraum für Ideen“. Probier es aus, wundere Dich nicht.
- ✓ Wanduhr im Sitzungsraum aufhängen, damit alle sehen können, welche Stunde schlägt. Alternativ einfach für alle sichtbar kleine Wecker auf den Tisch stellen.
- ✓ Das Protokoll wird während der Sitzung geschrieben. Entweder auf dem Laptop und handschriftlich mit dem **Sofort-Protokoll-Dokument** (siehe Seite 30).
- ✓ Die Beschlüsse nummerieren. Das formalisiert, was und wie viel beschlossen wird.
- ✓ Beschlussliste führen und vom Wort zur Tat kommen: Zu Beginn ruft im TOP „Beschlusskontrolle“ die Person, die das Protokoll schreibt, jeden Beschluss kurz auf, um die Erledigung oder Nichterledigung zu vermerken. Das schafft Verbindlichkeit, Wertschätzung und Anerkennung.
- ✓ Zeitnah zur Sitzung das Ergebnisprotokoll (kein Verlaufsprotokoll) erstellen und versenden.
- ✓ Zuständigkeiten im Vorstand transparent verteilen und jedem Protokoll beifügen.
- ✓ Auch mal per Kartenabfrage o. ä. Ideen sammeln bei einem passenden TOP. Ein Methodenwechsel belebt jede Vorstandssitzungen.
- ✓ Neben oder nach den Vorstandssitzungen findet ein „Politischer Stammtisch“ statt, der Raum für ausschweifende Debatten bietet.
- ✓ Sich Regeln geben zum Umgang mit Handys. Nur wer gemeinsam eine Regel verabredet, kann auch darauf achten, dass sie gilt. Die Regel kann auch sein, dass die Handys ausgemacht werden ...
- ✓ Als Gastgeberin, als Gastgeber für gute Laune und gutes Klima sorgen.
- ✓ Hilfreich: „Hat noch jemand etwas beizutragen, was noch nicht gesagt wurde?“
- ✓ Statt zur „Vorstandssitzung“ zum „Strategierat“ einladen und dann wirklich Strategie beraten.

** Danke den Hauptamtlichen auf der 10. Parteischulwoche 2015.*

2.7. Für Gleichstellung und Beteiligung

Aus dem SPD-Kreisverband Friedrichshain-Kreuzberg und der ASF Berlin-Mitte

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

- 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.

2.8 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 (Teil 1).** 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 2).** 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.

2.9 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, leitet die Sitzung.
Zum Beispiel Stern- oder Ringmoderation (siehe Seite 21), Visualisierung am Flip-Chart, Entscheidungsfindung ...
7. Die allgemeingültigen Spielregeln gelten ganz konkret für Alle. Zum Beispiel die neun Erfolgsgaranten (siehe Seite 16).
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. Zum Beispiel das Sofort-Protokoll-Dokument (siehe Seite 29).
14. Wer die Sitzung geleitet hat, verfolgt verantwortlich die Verwirklichung der übernommenen To Do's.
15. Danke. Bitte.

2.10 Video-, Online- und Telefonkonferenzen

Video-, Online- und Telefonkonferenzen sind auf dem Vormarsch. Sie sind heutzutage vergleichsweise unkompliziert, günstig und effizient. Man spart Zeit, vermeidet Reisekosten und kann mit allen reden, als wären sie am selben Ort.

Diese Konferenzen sind im Kern „Sitzungen“, für die auch all die Punkte gelten, die in diesem Werkstattheft aufgeführt sind. Es macht aber einen Unterschied, ob man sich real gegenüber sitzt und miteinander diskutiert oder ob man per Telefon oder Internet zugeschaltet ist. Die nonverbale Kommunikation fehlt zu einem guten Teil.

- 1. Weniger ist mehr.** Studien zeigen, dass die Stimmung und Motivation im nahezu gleichen Maß abnimmt wie die Anzahl der Videokonferenzen usw. steigt.
- 2. Der Vorab-Technik-Check muss sein.** Wer die Konferenz organisiert, ist vorzeitig an Ort und Stelle und checkt, ob alles einwandfrei funktioniert. Weitere technische Hinweise rund um Verbindung, Einwahlschwierigkeiten und Software finden sich im Internet. Gutes Beispiel: Für die „Klartext-Onlinekonferenzen“ des SPD-Parteivorstands (via WebEx) liegt eine anschauliche technische Anleitung vor, die gerne erhält, wer sein Interesse an parteischule@spd.de mailt.
- 3. Nutzt unterschiedliche Rollen.** Eine Person präsentiert und diskutiert. Eine andere Person moderiert und verteilt das Rederecht. Gerade bei Videokonferenzen gilt: Es kann nur eine oder einer gleichzeitig sprechen.
- 4. Entscheidet, ob eine Vorstellungsrunde sinnvoll ist.** Wenn ja, dann sollte sich jede und jeder a) selbst und b) kurz vorstellen. Das ist höflich und verbindet, und beugt Konflikten vor. Zudem übt es den Umgang mit der Technik ein.
- 5. Kommunikationsdisziplin I.** Wer sich zu Wort meldet, sollte sicher sein, dass und was er/sie zu sagen hat. Bitte erspare der Runde Unausgegorenes.
- 6. Kommunikationsdisziplin II: Stumm schalten,** damit keine Nebengeräusche stören (Kaffeetassen, Rascheln in Papierstapeln oder Spielereien mit dem Stift usw.).
- 7. Deutlich sprechen:** Bei Online-, Telefon- und Videokonferenzen ist es sehr wichtig, langsam und deutlich zu reden. Lasse die anderen ausreden, Unterbrechungen sorgen für Verwirrung.
- 8. Bedenke Dein Erscheinungsbild bei Video- und Onlinekonferenzen.** Ein unordentlicher Arbeitsplatz wirkt leicht unorganisiert und schwächt im Zweifel die Durchschlagskraft Deiner Ideen.
- 9. Die richtige Position der Kamera ist essentiell.** Als Faustregel gilt: Platziere die Kamera bei einer Videokonferenz mittig zum Gesicht auf Augenhöhe in ca. 1,5 Meter Entfernung.
- 10. Achte auf gutes Licht.** Ausreichendes Licht verhindert ein „pixeliges“ Bild. Es sollte von vorne kommen. Gegenlicht verdunkelt das Gesicht, deine Mimik geht verloren.

2.11 Meeting-Manifest für das 21. Jahrhundert

Prämissen:

- A) Besprechungen nehmen einen großen Teil unserer Arbeitszeit ein und verursachen enorme Kosten.
- B) Wir sind häufig unzufrieden mit Menge und Qualität unserer (physischen wie virtuellen) Besprechungen und wissen, es kann besser werden.

Deklaration der Sitzungsrechte und -pflichten:

1. Wir haben das Recht auf relevante, produktive, fokussierte und konstruktive Besprechungen.
2. Wir haben das Recht, nicht an Besprechungen teilzunehmen, zu denen wir nichts beitragen können, deren Themen uns nicht betreffen, oder für die uns die Informationsbasis fehlt.
3. Wir haben das Recht auf kurze Sitzungen, die pünktlich beginnen und pünktlich enden.
4. Wir haben das Recht auf gut vorbereitete Besprechungen und auf die vorherige Zustellung aller relevanten Informationen.
5. Wir haben die Pflicht, uns auf relevante Besprechungen vorzubereiten und Entscheidungen zügig umzusetzen.
6. Wir haben die Pflicht, pünktlich zu Sitzungen zu erscheinen und dort wirklich präsent, aktiv und aufmerksam zu sein.
7. Wir haben die Pflicht, konstruktiv nach Lösungen zu suchen und Sitzungen nicht als Nörgel- oder Aggressionsplattformen zu missbrauchen.
8. Wir haben die Pflicht, Erfahrungen und Forschungsergebnisse über produktive Besprechungen zu berücksichtigen und umzusetzen.

Deshalb fordern wir:

- I. Keine Alibisitzungen mehr: Es nimmt teil, wer einen Beitrag leisten kann oder direkt betroffen ist. Wir machen keine Sitzung, wenn sich seit dem letzten Treffen nichts verändert hat.
- II. Keine Besprechung ohne Ziele sowie permanent für alle sichtbare Agenda und Zeitangabe.
- III. Keine Besprechung ohne Feedbackmöglichkeit.
- IV. Keine Besprechung ohne hochwertige Interaktion: Brainwriting (aufschreiben dann austauschen) statt Brainstorming, gemeinsames Visualisieren statt langatmiger Folienpräsentationen.
- V. Virtuelle Sitzungen nur mit gemeinsamer Visualisierung, abgeschaltetem Tonkanal beim Zuhören und abschließender Verständnisüberprüfung.
- VI. Keine Sitzung ohne Kurzprotokoll (behandelte Punkte & wer macht was bis wann?).

*Herzlichen Dank an die Zeitschrift
OrganisationsEntwicklung.
Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*

2.12 Sofort-Protokoll-Dokument

Sofort an alle verteilen!

Erstellt von:	Sitzung von:	Leitung:	Datum: Ort:
Teilnehmende:			
Ergebnis ① Was? Wer? (mit wem) Bis wann? Bemerkung Erledigt?		Ergebnis ② Was? Wer? (mit wem) Bis wann? Bemerkung Erledigt?	
Ergebnis ③ Was? Wer? (mit wem) Bis wann? Bemerkung Erledigt?		Ergebnis ④ Was? Wer? (mit wem) Bis wann? Bemerkung Erledigt?	
Ergebnis ⑤ Was? Wer? (mit wem) Bis wann? Bemerkung Erledigt?		Ergebnis ⑥ Was? Wer? (mit wem) Bis wann? Bemerkung Erledigt?	
Priorität ① ② ③ ④ ⑤ ⑥		Ideenspeicher	



Notizen / Ideen



A large yellow rectangular area for taking notes, featuring seven horizontal dotted lines for writing.



Notizen / Ideen



A large yellow rectangular area for taking notes, featuring seven horizontal dotted lines for writing.

Parteischule im Willy-Brandt-Haus

Die „Parteischule im Willy-Brandt-Haus“ offeriert bundesweite Bildungsprogramme rund um das politische Handwerk für Aktive, Parteiangestellte und BerufspolitikerInnen. Die Parteischule berät in allen Fragen der Bildungs- und Personalarbeit.

- Die „**PARTEISCHULE**“ unterstützt die Aktiven bei ihren Aufgaben mit Seminaren, den Lehrgängen „Frauen an die Macht“, der „Train-the-Trainer“-Ausbildung, dem „Handbuch Bildungsarbeit“, den „Pluspunkten“, dem Bildungswiki und mehr.
- 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.

Ansprechbar:

Klaus Tovar

Leiter der Parteischule
klaus.tovar@spd.de
Telefon 030 25 99 13 39
Mobil: 0160 58 24 601

Dennis Eighteen

Pädagogischer Leiter
dennis.eighteen@spd.de
Telefon: 030 25 99 12 03
Mobil: 0170 331 76 06

Marion Vogel

Marion.vogel@spd.de
Telefon: 030 25 99 11 97

Ioanna Badola

ioanna.badola@spd.de
Telefon: 030 25 99 13 85

Parteischule im Willy-Brandt-Haus, Wilhelmstr. 141, 10963 Berlin
Parteischule@spd.de; <http://parteischule-wiki.spd.de>

