HANDREICHUNG

kommunalpolitisches forum
Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Erfolgreich moderieren und leiten

Methoden zur Gestaltung von
Sitzungen in kommunalen Gremien

Unsere Bildungsangebote

I. Grundlagen der kommunalen Selbstverwaltung

- Kommunalverfassung, Hauptsatzung und Geschäftsordnung
- Modernisierung der Verwaltung
- Bürgerschaftliches Engagement, Einwohnerbeteiligung
- Kommunale Zusammenarbeit und Zweckverbände

II. Finanzen, Haushaltsrecht und wirtschaftliche Betätigung der Kommunen

- Kommunaler Haushaltsplan, Doppik
- Finanzielle Abhängigkeiten und Zwänge für kommunale Haushalte

III. Kommunale Fachaufgaben und –gebiete

- Raumordnung, Regionalplanung, Bauleitplanung
- Infrastrukturentwicklung, ÖPNV
- Umwelt- und Naturschutz, Wasserversorgung, Abfallentsorgung
- Sozial- und Gesundheitspolitik
- Bildungs- und Schulpolitik, Jugendarbeit, Sport, Freizeit, Tourismus

IV. Kommunalpolitische Querschnittsfragen

- Konzepte und Maßnahmen zur Auseinandersetzung und zum Umgang mit rechtsextremistischen Entwicklungen
- Gleichstellung
- Demografischer Wandel
- Lokale Agenden – Ziele, Erfahrungen, Gestaltungsmöglichkeiten

Handreichung

Erfolgreich moderieren und leiten

Methoden zur Gestaltung

von Sitzungen in kommunalen Gremien

Katharina Schlaack

2017

Impressum:

„kommunalpolitsches forum Land Mecklenburg-Vorpommern“ e. V.
Geschäftsstelle
19053 Schwerin, Martinstraße 1/1a
Telefon: 0385 7851526
Fax: 0385 77193
www.kf-mv.de
info@kf-mv.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1 **Kapitel 1: Leiten in kommunalen Gremien**
1 Der Ausschuss
3 Die Fraktionssitzung
4 Der Ortsbeirat
6 Der Rat
7 Der Aufsichtsrat

9 **Kapitel 2: Analyse des eigenen Sitzungsalltags**
9 Analysefragen
11 Gelingensfaktoren: Faktoren, die Einfluss auf Sitzung und Leitung haben
13 Exkurs Mikropolitik
13 Hinderliches und Förderliches im Sitzungsalltag: Die Kraftfeldanalyse
15 Anwendung der Kraftfeldanalyse
16 Das Vorgehen mit der Kraftfeldanalyse
17 Kraftfeldanalyse Schritt für Schritt

20 **Kapitel 3: Sitzungen gestalten**
20 Leitung oder Moderation?
23 Wichtige Aufgaben für eine gute Sitzung

31 **Kapitel 4: Methoden der Sitzungsleitung**
31 Die sechs Phasen von Sitzungen
31 1. Phase: Einstieg
31 2. Phase: Themensammlung
31 3. Phase: Themenauswahl
31 4. Phase: Themenbearbeitung
32 5. Phase: Maßnahmen planen
32 6. Phase: Sitzungsabschluss
33 Was bringt der Einsatz von Methoden?
33 Hilfsmittel für die Moderation: gute Materialien
34 **Phase 1:** Einstieg
34 Smalltalk
34 Tagesordnung
34 Redeliste
35 Kennenlernrunde
36 Erwartungsabfrage
37 Blitzlicht
39 Kartenabfrage
40 Zurufabfrage
40 Ein-Punkt-Abfrage

42 **Phase 2:** Themensammlung
42 Clustern
43 Punkten
44 Zusammenfassung der Methodenschritte bis zum Punkten:
44 Brainstorming
46 Mindmap
46 **Phase 3:** Themenauswahl
47 Aufstellung
48 Stimmungsbarometer
48 Kleingruppen
50 **Phase 4:** Thema bearbeiten
50 Methode ‚66'?
51 Brainstorming
52 Aufgabenliste
53 Stumme Diskussion
54 Vierfeldertafel
55 Pro-Contra-Liste
55 **Phase 5:** Maßnahmen planen
55 Aufgabenliste
55 Zeitstrahl
56 **Phase 6:** Sitzungsabschluss
56 Abschlussfrage
57 Feedback-Zielscheibe
58 Abschluss-Blitzlicht
59 Abschluss-Aufstellung
59 Stimmungsbarometer
59 Zum Umgang mit Zeit
60 Alle Methoden auf einen Blick

61 **Kapitel 5: Anwendungsbeispiele**
61 **Beispiele für Gremien**
61 Fraktionssitzung
63 Klausurtagung
63 Ablaufvorschlag Klausurtagung einer Linksfraktion:
65 Ortsbeiratssitzung
67 **Reale Sitzungsbeispiele**
67 Fall 1 - Alltag im Kreistag
69 Fall 2 - Alltag im Sozialausschuss
71 Fall 3 - Bericht eines Ausschussmitglieds
72 Fall 4 - Kreisvorstand
74 Abschließende Worte

78 Anhang Kapitel 3
80 Anhang Kapitel 4 Moderationsmaterialien
85 Literaturverzeichnis

Vorwort

Sitzungen und Besprechungen in der Kommunalpolitik stellen hohe Anforderungen an ihre Leitung. Sie sollen stets gut vorbereitet sein und alle Anwesenden gleichermaßen beteiligen.
Sie sollen Entscheidungsprozesse steuern, Diskussionen strukturieren und am Ende klare und gute Ergebnisse produzieren. Sie sollen sachlich kommunizieren und zugleich die emotionale Ebene bedienen. Abhängig von verschiedenen Situationen sollen Sie Handlungsstrategien erkennen und vermitteln.

Das vorliegende Handbuch möchte Ihnen dabei helfen, Ihre persönlichen Ziele im Sitzungsalltag zu erreichen. Es soll Ihnen als Nachschlagewerk dienen, mit dessen Hilfe Sie strukturiert, geplant und selbstbewusst Sitzungen gestalten und leiten können.
Die beschriebenen Methoden und Techniken können dafür sorgen, dass Ihre Sitzungen partizipativ, ergebnisorientiert und effizient verlaufen.

Eine gelungene Sitzungsleitung entsteht aber vor allem durch Übung und Erfahrung. Das alleinige Studieren von Büchern reicht oft nicht. Deshalb sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das kommunalpolitische forum M-V ein gutes Training zum Thema „Leiten und moderieren in kommunalen Gremien“ anbietet. Das vorliegende Handbuch ist die vertiefende Verschriftlichung des Trainings. Die Kombination von beidem bietet eine gute Grundlage für gelingende Sitzungsleitung. Wenn sie Interesse am Training haben, können Sie sich gern in der Geschäftsstelle des Kommunalpolitischen Forums M-V anmelden (Adresse siehe Impressum).

Das Handbuch ist in 5 aufeinander aufbauende Kapitel gegliedert. Im ersten Kapitel werden die wichtigsten kommunalen Gremien und ihre Anforderungen beschrieben.
Das zweite Kapitel führt Sie in die Analyse Ihrer Sitzungen ein, erfragt Konflikte und Probleme. Sie erfahren Möglichkeiten, diese zu erkennen und zu verändern.
Das dritte Kapitel gibt Ihnen einen Überblick zu den wichtigsten Aufgaben einer guten Sitzung.
Im vierten Kapitel erfahren Sie etwas über die verschiedenen Phasen einer Sitzung und erhalten eine Auswahl bewährter Methoden für gelungene und effiziente Sitzungen.
Kapitel fünf hält Ihnen einige Anwendungsbeispiele aus dem realen Sitzungsalltag bereit.

Für das Studium dieser Handreichung empfehle ich Ihnen, sich einige Blatt Papier oder ein kleines Heft anzulegen. Sie können dort Ihre Antworten und Fragen notieren.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Arbeit mit diesem Handbuch und ein bisschen Mut, ein paar Tipps aufzunehmen und anzuwenden. Alles, was Sie brauchen, ist Interesse, Zeit und Ruhe. Viel Freude und gutes Gelingen auf dem Weg zu guten und ergebnisreichen Sitzungen!

Katharina Schlaack

Rostock, Januar 2017

Kapitel 1: Leiten in kommunalen Gremien

Politische Gremien wie die Fraktionssitzung oder der Ausschuss sind ein zentraler Ort zur Vorbereitung, Koordinierung und Verabschiedung von Handlungsempfehlungen oder verbindlichen Beschlüssen.
Die Besprechung der lokalen Themen geschehen auf kommunaler Ebene üblicherweise in einer mündlichen Beratung. Die einzelnen Zusammenkünfte eines Gremiums sind die Sitzungen.
In diesen gibt es durch Geschäftsordnungen festgelegte Verfahrensregeln, die u. a. für vorgeschriebene Prozeduren wie z. B. Abstimmungen gelten.

Die Leitung eines Gremiums steht nicht selten vor großen Herausforderungen. Es gibt eine Menge zu beachten: die Anzahl der Beteiligten, die Reglementierung von Sprachbeiträgen, die Beobachtung und Steuerung der Interaktion der Anwesenden sowie die oftmals sehr enge Begrenzung des verfügbaren Zeitrahmens.
Häufig erfordert der Beratungsgegenstand eine umfangreiche Kommunikation zwischen den Anwesenden. Diese muss strukturiert und gelenkt werden, um Zeit und Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Die meisten Gremien umfassen im Schnitt eine Größe von 7 bis maximal 30 Mitgliedern. Je nach Beratungsgegenstand kann aus der Sitzung auch ein Workshop, eine Besprechung oder eine Diskussionsrunde werden.

Im Folgenden werden die geläufigsten Gremien auf kommunaler Ebene unter bestimmten Gesichtspunkten beschrieben:

- Zusammensetzung der Beteiligten
- Inhaltliche Fragestellungen
- Relevanz der Ergebnisse
- Bedeutung für die Leitung

Der Ausschuss

Zusammensetzung der Beteiligten

Ausschüsse gehören zu den wichtigsten Gremien einer Kommune.
Die Mitglieder eines Ausschusses setzen sich aus einer gewählten Arbeitsgruppe, entsprechend des Verhältnisses (Proporz) im Gemeinderat, zusammen.
Die Größe der Fraktionen des Gemeinderats spiegeln sich somit auch in der Anzahl der Mitglieder einer Fraktion im Ausschuss wider.
Die Mitglieder werden von ihren Fraktionen für den Ausschuss vorgeschlagen und in einer Gemeinderatssitzung gewählt. Die Hauptsatzung kann die Wahl von Stellvertretern vorsehen. Die Mitglieder sitzen mit dem selben legitimierten Auftrag dort, haben aber unterschiedliche politische Interessen.

Viele Mitglieder bemühen sich, die Anliegen der eigenen Fraktion stark zu machen und sind häufig weniger kompromissbereit als die Mitglieder in anderen Gremien, wie beispielsweise in einem

Beirat oder Aufsichtsrat. Es kommt vor, dass auf einige Mitglieder seitens ihrer Fraktion Druck ausgeübt wird, bestimmte Anliegen durchzusetzen.
Die Stimmung unter den Mitgliedern kann von hoher Konkurrenz geprägt sein. Wettkämpfe um die beste Idee und das Erlangen einer Entscheidung im eigenen Sinn kann für die Kommunikationskultur im Gremium bestimmend sein.

Inhaltliche Fragestellungen

Hauptaufgabe von Ausschüssen ist es, die Vorarbeit zu bestimmten Fachthemen der Kommune zu leisten und die Gemeindevertretung in Angelegenheiten eines Aufgabengebietes zu beraten. In der Regel sind die Debatten auf einem recht hohen Niveau, da Themen umfassend und tiefgreifend analysiert und diskutiert werden. In diesem Gremium ist es angebracht, externe Fachmeinungen und -kompetenzen hinzuzuziehen. Vor allem sollten diejenigen Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen, die von Entscheidungen und Beschlüssen beeinflusst werden, immer an den Beratungen teilnehmen dürfen.

Relevanz der Ergebnisse

Ausschüsse sind formal der Stadt- bzw. Gemeindevertretung unterstellt. Einige Ausschüsse können auch selbständig und abschließend Entscheidungen fällen. Die Beschlüsse in diesen Gremiem haben eine sehr hohe Relevanz für die Stadt- bzw. Gemeindepolitik.

Bedeutung für die Leitung

Für die Sitzungsleitung ergeben sich daraus folgende wesentliche Punkte:
Sie sollte den gesamten Ablauf und die einzelnen Diskussionsverläufe gut strukturieren können und währenddessen Zeit und Ziel im Blick haben. Ein akzeptables Ergebnis stellt sich in diesem Gremium nicht durch die Zustimmung aller Mitglieder zum Ergebnis dar, sondern in der Akzeptanz und Zufriedenheit im Prozessverlauf (*Wie* wurde diskutiert und entschieden).
Die Leitung sollte gut vorbereitet sein, den Sachverhalt und die Tagesordnung kennen, eine hohe Aufmerksamkeit während der Sitzung gewährleisten und die Diskussion unter (strengen) Kriterien lenken können.
Sie sollte die Mitglieder und ihre „Eigenarten“ kennen, um im Sitzungsverlauf angemessen reagieren zu können.
Ein wesentliches Merkmal einer guten Leitung ist die Sichtbarmachung und Transparenz der unterschiedlichen Informations- und Interessenlagen.
Die Ausschussmitglieder sollten für die jeweiligen Fachthemen fit gemacht werden, mit dem Ziel, die Themen nicht nur für sich selbst, sondern für ihre Fraktionen zu qualifizieren.
Eine Leitung sollte erkennen können, wann sich ein Vorschlag für einen Antrag oder Änderungsantrag lohnt, um eventuell größere Mehrheiten oder qualitative Verbesserungen zu erreichen.
In der Themeneinführung sollte die Leitung neutral sein und ihre eigene Meinung zurückhalten.

Die Fraktionssitzung

Zusammensetzung der Beteiligten

Fraktionssitzungen sind die Zusammenkünfte der in den Gemeinderat gewählten Mitglieder einer Partei. Je nach Wahlergebnis schwankt die Mitgliederzahl im Schnitt zwischen 2 und 20 Personen. Die Mitglieder haben in der Tendenz eine ähnliche Sichtweise auf Lösungen für gesellschaftliche Probleme, sie eint die politische Orientierung.
In Detailfragen können sich diese aber auch wesentlich unterscheiden.
Die Motivation zur Sitzungsteilnahme und für Debatten wird hier höher ausfallen als in anderen Gremien, da durch inhaltliche Nähe ein Wohlfühl-Effekt entstehen kann. In einer Fraktion sind die Mitglieder unter ihres Gleichen.
Dennoch können Mentalitäten und persönliche Zwistigkeiten auch hier eine wesentlich Rolle einnehmen (siehe Mikropolitik Kapitel 2).

Inhaltliche Fragestellungen

Gegenstand der Sitzungen ist in den häufigsten Fällen ein Austausch über Vorlagen aus der Gemeindeverwaltung. Ein Sachverhalt wird inhaltlich und mit großem politischen Gewicht bewertet und die eigene Meinung mit der Fraktion abgeglichen.
Vergangene Ausschusssitzungen werden ausgewertet und zukünftige vorbereitet. Es werden eigene Anträge oder Änderungsanträge besprochen. Häufig wird Sachverstand von Außen eingeladen, um Angelegenheiten und Probleme von Firmen, Vereinen, Gruppierungen oder Einzelpersonen kennenzulernen.

Relevanz der Ergebnisse

Ergebnisse von Fraktionssitzungen können Anfragen und Anträge sein. Sie sind also im Wesentlichen wichtig und es handelt sich dabei um die eigentliche politische Arbeit einer Gemeinde, die hier stattfindet. Dabei kann das Engagement einer Fraktion zwischen Reagieren und Agieren stark schwanken. Eine rege und aktive Fraktion führt Themenklausuren und Themensitzungen durch, holt sich viele Meinungen von Einwohner/innen ein, lädt Vereine, Firmen, Initiativen usw. ein. Der Austausch mit Externen unterstützt die Meinungsbildung und hilft bei der Formulierung eigener politischer Vorhaben und Projekte.
Eine vorwiegend reaktive Fraktion unternimmt wenig von sich aus; sie reagiert lediglich auf die Verwaltungsvorlagen. Das kann – je nach Arbeit der Verwaltung – aber auch schon ausfüllend, ausreichend und somit richtig sein.

Bedeutung für die Leitung

Einer Fraktion vorzustehen kann durchaus sehr anspruchsvoll sein. Die Leitung sollte sich selbst stets am besten vorbereiten, denn sie muss nicht nur die Moderation der Sitzung erfüllen (das *Wie*), sondern auch inhaltliche Fragestellungen klären können (das *Was*). Sie ist sowohl fachlich als auch didaktisch-leitend für die Sitzung verantwortlich.
So hat sie unter anderem dafür Sorge zu tragen, dass die Mitglieder in inhaltlichen Fragen befähigt und fit gemacht werden, um die Meinungsbildung des gesamten Gremiums voranzutreiben. Die eigene Meinung hält die Leitung vorwiegend zurück, kann sie aber an geeigneter Stelle und

zur Forcierung des Endes einer Debatte anbringen. Des Weiteren sollten die Interessen und Meinungen der Sitzungsteilnehmer/innen möglichst transparent und für alle erfahrbar sein.

In konkreten Meinungsauseinandersetzungen sollte sie Streit schlichten und Interessen ausgleichen können. Eine gute Leitung kennt ihre Mitglieder und deren Eigenarten und findet einen Weg zwischen der Beachtung persönlicher Betroffenheiten und dem Interesse der Allgemeinheit.

Die Mitglieder sollten in den Fraktionssitzungen die Möglichkeit erhalten, sich auf Sitzungen von Ausschüssen und Aufsichtsräten vorzubereiten und somit eine Legitimation für das eigene Abstimmungsverhalten zu bekommen.
Wenn neue Fraktionsmitglieder an den Fraktionssitzungen teilnehmen, sollten sie eine umfassende und gute Einführung erhalten.
Eine gute Fraktionssitzung ist ein vertrauter Raum, den die Mitglieder nutzen, um Unwissenheit und Unsicherheiten abzubauen und eine gemeinsame Strategie zu entwickeln (Tipps siehe Kapitel 4 und 5).

Der Ortsbeirat

(Auch Ortsbeiratssitzung/Ortschaftsrat/Ortsrat)

Zusammensetzung der Beteiligten

In Mecklenburg-Vorpommern wird der Ortsbeirat von der Gemeindevertretung gewählt (in anderen Bundesländern erfolgt die Wahl auch durch die Einwohner/innen eines Ortes oder Stadtteils direkt). Gemeinderatsmitglieder können auch in Ortsbeiräten Mitglied sein, die nicht in ihrem Wohnort liegen. Es ist sehr wünschenswert, dass in den Ortsbeiräten auch Gemeinderatsmitglieder sitzen, denn sie gewähren inhaltlichen Transfer der Arbeit des Gemeinderats auf kurzem Weg und fungieren als Vermittler von Beratungsergebnissen.
In einem Ortsbeirat sitzen verschiedene Personen aus dem Stadtteil, die von jeweils unterschiedlichen Fraktionen des Gemeinderates entsandt wurden.

Häufig sind auch Ortsamtsleiter und Stadtteilmanager als ständige Mitglieder ohne Abstimmungsrecht zugegen. Gäste sind vielfach Vertreterinnen und Vertreter der Verwaltung, um über aktuelle Sachverhalte der Gemeinde zu informieren. Vor allem aber ist der Ortsbeirat ein Gremium für Einwohnerinnen und Einwohner, da es sich hier um konkrete Belange im Stadtteil und die Bewohner/innen direkt betreffende Sachverhalte handelt.
Das Parteibuch der Mitglieder spielt in diesem Gremium eine untergeordnete Rolle. Die Mitglieder sind unabhängig voneinander. Das Gremium tagt immer im Beisein der Öffentlichkeit, was eine besondere Herausforderungen mit sich bringt.

Inhaltliche Fragestellungen

Der Ortsbeirat berät über alle Angelegenheiten des Ortes oder Stadtteils. Er wird von Seiten der Verwaltung und der Gemeindevertretung oft zur Abgabe von Stellungnahmen gebeten. Die Ortsbeiratsmitglieder sind die Augen und Ohren im Stadtteil.
In vielen Fällen stehen Beschwerden und Probleme des Stadtteils auf der Tagesordnung; manchmal werden auch eigene Projektvorhaben beraten. Die Aufgabe des Ortsbeirates ist es also,

die Bürger/innen des Stadtteils zu vertreten, sich ihrer Belange anzunehmen und diese an die übergeordneten Organe weiterzuleiten.

Relevanz der Ergebnisse

Ein Ortsbeirat hat gegenüber der Gemeindevertretung eine beratende und empfehlende Funktion. Er tritt quasi als Mittler zwischen den Einwohner/innen, der Gemeindevertretung und Verwaltung auf. Werden Ortsbeiräte zu allen Angelegenheiten des Ortsteils vor einer Beschlussfassung angehört, stärkt das die Kommunale Selbstverwaltung.
Ein Gemeinderat kann aber auch über die Empfehlung des Ortsbeirates hinwegsehen.
Trotzdem sollte er die Empfehlungen des Ortsbeirates immer abwarten, bevor er einen Beschluss fasst, um u. a. die Bürgernähe zu wahren.

Bedeutung für die Leitung

Die Leitung ist für den Ablauf und die Einhaltung der Tagesordnung verantwortlich.
Wenn sich der Ortsbeirat genügend Zeit für die Einwohnerfragestunde nimmt, sie gut strukturiert und respektvoll mit den vorgetragenen Sachverhalten umgeht, kann die Ortsbeiratssitzung ein sehr lebendiges Gremium sein.
Anliegen und auch Beschwerden von Einwohnerinnen und Einwohnern spielen eine wesentliche Rolle in Ortsbeiratssitzungen. Es handelt sich dabei aber zum größten Teil um Menschen, die wenig Übung im Reden vor Gruppen und im Einhalten von Redezeiten haben, denen es oft schwer fällt, andere ausreden zu lassen etc. Nicht selten herrscht eine aufgebrachte und persönlich betroffene Stimmung, die eine gewisse Emotionalität mit sich bringt.

Deshalb ist die Leitung eines Ortsbeirates eine besondere Herausforderung.
Sie muss Konfliktmanagement betreiben, mit Wut umgehen können und Vorwürfe ertragen.
Das macht eine strenge Leitung in Einzelfällen notwendig, die sich von ihrer eigenen Meinung distanzieren sollte, um im Prozess Objektivität zu wahren. Sie sollte bestrebt sein, den Stadtteil und alle darin lebenden Menschen im Blick zu haben. Auf Grund der stark gefärbten Wahrnehmung in diesem Gremium, ist es äußerst sinnvoll und hilfreich, sich externes Fachwissen einzuholen.
Ansonsten gilt auch in diesem Gremium, einen guten Diskussionsverlauf zwischen den Mitgliedern zu gewährleisten. Die Leitung sollte sich und die anderen Mitglieder immer rückversichern, ob der Sachverhalt von allen verstanden wurde. Ist das nicht der Fall, sollte sich Zeit genommen werden, um Unklarheiten auszuräumen.

Der Rat

(Auch Räte/Beiräte/Runde Tische/Arbeitskreise)

Zusammensetzung der Beteiligten

Runde Tische, Beiräte oder Räte sind ein Mittel für Einwohnerinnen und Einwohner der Gemeinde, selbstbestimmend tätig zu werden. Zumindest überall dort, wo Hauptsatzung und Kommunalverfassung das so vorsehen, sind sie aktiv.
Die Gruppe der Mitglieder in einem Rat ist häufig eine autarke und heterogene Zusammensetzung von Personen, die an einem speziellen Themenkomplex interessiert sind (z. B. Agenda-21-Rat in Rostock; er beschäftigt sich mit Themen zur Nachhaltigkeit und ökologischer Stadtentwicklung).
Die Mitglieder bewegen sich vielfach außerhalb des gewählten politischen Raumes. Sie sind in unterschiedlichen beruflichen und ehrenamtlichen Zusammenhängen aktiv.
Die Beteiligung aus der Zivilgesellschaft ist in diesem Gremium am höchsten. Hier kommen vielseitige Interessen zusammen. Die Mitglieder werden von der Verwaltung vorgeschlagen und im Gemeinderat gewählt.

Inhaltliche Fragestellungen

Die Räte bilden sich oft um ein Thema oder ein Fachgebiet herum. Das können Fragen der Teilhabe, der Ökologie, der Seniorenarbeit oder der Stadtsanierung sein. Die konkrete thematische Ausrichtung führt zu einem zielgerichteten und konstruktiven Arbeiten. Die Themenfindung nehmen die Mitglieder hier zum größten Teil selbst vor, während sie im Gegensatz zu den Räten in anderen Gremien, wie bspw. Ausschüssen, zumeist vorgegeben werden.
Es geht weniger um das Lösen von aktuellen Problemen und die Herbeiführung einer Entscheidung als mehr um die Entwicklung von Positionen und Handlungsempfehlungen aus langfristiger Perspektive.
Im Unterschied zu Fraktionen und Ausschüssen müssen Mitglieder hier keine explizite Position beziehen.

Relevanz der Ergebnisse

Die Räte können Stellungnahmen, Empfehlungen und Anregungen an die Gemeindevertretung, deren Ausschüsse und auch an die Verwaltung geben. Formell sind sie dem Bürgermeister als beratendes Gremium des jeweiligen Fachgebiets unterstellt. Da es sich um eine freiwillige Aufgabe handelt, ist die Relevanz der Ergebnisse als eher gering einzustufen. Räte oder Beiräte fassen keine Beschlüsse, sondern entwickeln häufig Positionspapiere.

Zwei Ziele werden erfüllt:
1. Die interne Weiterbildung der Ratsmitglieder in ihrem Fachgebiet und
2. die Entwicklung eines Positionspapieres oder einer Handlungsempfehlung.

Die Beachtung und Verwendung des Papiers oder der Empfehlung auf Seiten der Presse, des Präsidiums, der Fraktionen usw. ist freiwillig und in keiner Hinsicht bindend.

Bedeutung für die Leitung

In Ratssitzungen gibt es feste Tagesordnungen; diese sind allerdings zeitlich nicht so straff strukturiert wie in anderen Gremien. Es ist häufig mehr Zeit und Raum für Diskussionen.
Viele (Bei-)Räte organisieren sich zudem noch in kleineren Untergruppen oder Arbeitskreisen, in denen sie spezifische Themen konkret bearbeiten. Auf den Treffen des gesamten Rates werden die Ergebnisse der Untergruppen vorgestellt und besprochen. Die Leitung gibt also jeder Gruppe den nötigen Raum hierfür und zur Diskussion im gesamten Gremium.

Es sollte dementsprechend darauf geachtet werden, dass alle Mitglieder am Verlauf teilnehmen und zu Wort kommen können. Es kann an dieser Stelle auch angebracht sein, die Personen, die sich weniger äußern oder gar meistens schweigen, zur Teilnahme am Austausch und zur Meinungsäußerung zu animieren.
In einem derartigen Gremium spielen parteipolitische Inhalte kaum eine Rolle. Es wird weniger von parteipolitischem Gebaren gelenkt als vielmehr durch thematische Schwerpunktsetzung.
Viele Mitglieder beschreiben Räte als eine Struktur mit familiärem Charakter, bei der die Anwesenden nicht in Konkurrenz zueinander stehen, sondern gemeinsame Themen im Interesse aller bearbeiten. Das macht das Leiten hier mit Sicherheit lockerer und angenehmer als in anderen Zusammenhängen.
Die Hauptaufgabe der Leitung liegt darin, auf ein durch die Mehrheit (im günstigsten Fall durch alle Mitglieder) getragenes Diskussionsergebnis hinzuwirken, das seinen Niederschlag in einem Positionspapier oder einer Empfehlung findet.

Der Aufsichtsrat

Zusammensetzung der Beteiligten

Die Mitglieder im Aufsichtsrat eines kommunalen Unternehmens bilden sich wie bei einem Ausschuss auf Grundlage des Wahlverhältnisses im Gemeinderat. Sie werden von den Fraktionen entsandt und in einer Gemeinderatssitzung gewählt. Allerdings können sie sich nicht vertreten lassen. Die Leitung wird ebenfalls aus einer Fraktion heraus entsandt und im Gemeinderat gewählt.
Die Geschäftsführung als Gegenpart zum Aufsichtsrat spielt in diesem Gremium eine dominante Rolle. Sie kennt die Geschäfte des Unternehmens am besten und bündelt viele Informationen über dieses. Somit erhält sie automatisch eine größere Kompetenz zur Beurteilung vieler Vorschläge.

Inhaltliche Fragestellungen

In Aufsichtsratssitzungen herrschen andere Rechte und Pflichten als in den oben genannten Gremien. Auf der einen Seite gibt es die Geschäftsführung des Unternehmens und auf der anderen Seite die Gesellschafterin (die Gemeinde). Der Aufsichtsrat prüft und überwacht die Geschäftsführung. Er trägt die Anliegen, Wünsche und Forderungen der Gesellschafterin zum Unternehmen und das Unternehmen (Geschäftsführung) vertritt seine Vorschläge und Wünsche wiederum im Aufsichtsrat.
Weil die Leitungsperson des Aufsichtsrates das Unternehmen auch nach außen vertritt, befindet sie sich in einer Art Zwitterposition. Am Beispiel der Volkstheater-GmbH in Rostock wird das deutlich: Die Gesellschafterin (also die Stadtvertretung) strebt eine Verkleinerung der

Theaterstrukturen von 4 auf 2 Sparten an. Die Volkstheater-GmbH und der Aufsichtsrat lehnen das ab. Aufgabe der Leitung ist es, zwischen beiden Interessenvertretern zu vermitteln. Das ist keine leichte Aufgabe.

Relevanz der Ergebnisse

Die Beschlüsse des Aufsichtsrats haben eine sehr hohe Relevanz für Entscheidungen des Unternehmens und der Gesellschaft.

Bedeutung für die Leitung

Die Leitung eines Aufsichtsrats geht mit einer hohen Verantwortung einher. Die Anforderungen und der Arbeitsaufwand sind nicht zu unterschätzen. Sie hat mehr Pflichten und gesetzlich verankerte Aufgaben als in anderen Gremien. In einem Rechtsfall vertritt sie das Gremium vor Gericht und wird im Ernstfall zur Haftung herangezogen.
Die Leitung eines Aufsichtsrates muss immer damit rechnen, dass die Mitglieder schlecht informiert und vorbereitet sind und sollte es deshalb umso besser sein. Ein sehr gewissenhaftes Studium der Unterlagen und eine gute Sitzungsvorbereitung sind das A und O. Sie muss die Geschäftsordnung und den Gesellschaftervertrag möglichst bis ins kleinste Detail kennen.
Es kommt immer wieder vor, dass die Geschäftsführung flunkert und aus Eigeninteresse wichtige Informationen zurückhält. Die Leitung sollte sich aber das Zepter des Handelns und der Kontrolle nicht aus der Hand nehmen lassen und immer auf volle Transparenz aller Informationen hinwirken.
Die Aufgabe des Aufsichtsrat ist die Kontrolle der Geschäftsführung. Sie übt Aufsicht und vergibt Aufgaben. Eine gewisse Emanzipation gegenüber der Geschäftsführung ist an dieser Stelle angebracht.

Abschließende Bemerkung

Die in diesem Kapitel beschriebenen Anforderungen an Leitungspersonen sind als ein Ideal zu verstehen. In der Realität driften Anspruch und Wirklichkeit häufig auseinander und das ist auch normal.
Allgemein lässt sich festhalten, dass eine Leitung in der Lage sein sollte, zwischen Situationen zu unterscheiden, in denen es sinnvoll ist, steuernd einzugreifen und zu strukturieren und Situationen, in denen ein natürlicher Prozess des “Laufenlassens” angebracht ist. Zum Beispiel in kreativen Momenten, in denen Ideen gesammelt werden und sich ein reges Gespräch entwickelt, macht das strenge Führen einer Redeliste eher wenig Sinn; das würde den Prozess nur stören. Wird wiederum schnell eine Entscheidung benötigt, sollte sie Anwendung finden.

Die folgenden Kapitel möchten Sie dahingehend unterstützen, Ihrem eigenen Idealbild und Ihren Vorstellungen einer guten Leitung gerecht zu werden.

Kapitel 2: Analyse des eigenen Sitzungsalltags

Legen wir los. Im ersten Schritt werden wir eine Analyse Ihres Sitzungsalltags vornehmen. Das ist wichtig, damit Sie schnell herausfinden, an welchen Stellen es nicht so gut läuft und wo es Verbesserungsbedarf gibt. Nur dann können Sie gezielt kleine Veränderungen vornehmen, die Ihre Sitzungen an Qualität gewinnen lassen.
Generell gehört eine regelmäßig durchgeführte Reflexion der eigenen Sitzungen und des eigenen Stils zu wichtigen Eigenschaften einer guten Leitung. Sie macht planerisches und strukturiertes Vorgehen möglich und kann eine Bereicherung für die Qualität Ihrer Leitungsfunktion bei Sitzungen sein.

Reflexion beschreibt einen Prozess, bei dem man sich prüfend mit vergangenen Handlungen auseinandersetzt. Manche Probleme oder Konflikte könnten vermieden werden, würde man öfter (selbst-)kritisch den Sitzungsalltag durchleuchten. Wir nehmen viele Vorgänge nicht wahr oder sehen sie als unveränderbar. Die Reflexion bringt sie häufig ans Licht, so dass wir sie verbessern können.

Sie sind nun eingeladen, die Fragen in diesem Kapitel nacheinander zu bearbeiten. Sie können Ihnen dabei helfen, Ihre Sitzungen unter einem bestimmten Blickwinkel zu betrachten. Dabei kommen wir vom Allgemeinen (grobe Bewertung der Sitzungen) zum Konkreten (einzelne Probleme benennen und eine Veränderung ermöglichen).
Idealerweise erhalten Sie nach einer ersten Analyse wertvolle Erkenntnisse für Ihre Sitzungen. Regelmäßige Reflexion und Analyse können helfen, Entscheidungen zu fällen und Strategien zu entwickeln, um die eigenen Ziele besser zu erreichen.

Nehmen Sie sich Papier, Stift und Zeit zum Durcharbeiten dieses Kapitels.

Analysefragen

Mit den ersten beiden Fragen sollen Sie herausfinden, welche Bedingungen Sie zum „guten Leiten“ brauchen und wo Sie Potenzial für Verbesserungen sehen. Nehmen Sie sich Zeit und denken Sie dabei an die vielen von Ihnen geleiteten Sitzungen der vergangenen Zeit:

a) In welchen Sitzungen fühle ich mich wohl? Woran liegt das?

b) Was würde ich gerne an meinen Sitzungen verändern?

Schreiben sie die Antworten jeweils stichpunktartig auf.

Und nun wird es noch etwas genauer und tiefgründiger. Auch für diese Fragen nehmen Sie sich bitte genug Zeit und Ruhe um darüber nachzudenken. Schreiben Sie auch hier die Ergebnisse auf.

1. Mit welchen Zielen sitze ich in den jeweiligen Sitzungen? Warum sitze ich da überhaupt? Was ist der Sinn, den ich den jeweiligen Sitzungen gebe?

2. Welche Möglichkeiten sehe ich, in den jeweiligen Sitzungen Einfluss zu nehmen, um meine Ziele zu erreichen?

3. Was hindert mich in den jeweiligen Sitzungen, meine Ziele zu erreichen?

Sie denken nun sicher: „Na, mein Ziel ist es doch, zu leiten.“ Ja, ganz allgemein gesehen ist das auch Ihre Hauptaufgabe. Es geht aber darum, genauer zu definieren, mit welchen Zielen und auf welche Art Sie die Sitzungen leiten wollen. Der Schwerpunkt liegt hierbei also vorrangig auf dem Wie. Woran merken Sie, ob Ihre Sitzung gut war?

Nehmen Sie sich jetzt Zeit zum Nachdenken und Beantworten Sie die Fragen.

Im Folgenden sind einige Beispielantworten nach bereits erfolgten Befragungen aufgezeigt:

Person 1 leitet einen Aufsichtsrat und einen Ausschuss.
Sie hat die Fragen folgendermaßen beantwortet:

Frage 1:
Ich möchte Meinungsfindungen möglich machen. Bei Entscheidungen bemühe ich mich um einen Konsens, wenn es an einer Stelle sinnvoll erscheint. Durch einen umfangreichen Informations- und Meinungsaustausch versuche ich, die bestmögliche Entscheidung zu finden. Je mehr Austausch stattfand, desto höher empfinde ich die Qualität der Entscheidung.
Ich möchte, dass sich alle Teilnehmenden wohlfühlen. Das versuche ich, in dem sich alle gehört fühlen; das erhöht die Motivation. Ich möchte Kreativität fördern, in dem eigene Ideen belohnt und geachtet werden. Ich möchte Konflikte vermeiden. Wenn das nicht möglich ist, dann sollen sie konstruktiv und positiv gelöst werden.

Frage 2:
Durch eine gezielte Moderation – wer ist wann an der Reihe und wie lange sind die Wortbeiträge – versuche ich bewusst zu steuern. Ich versuche das durch selbstbewusstes Auftreten und durch eine gute inhaltliche Vorbereitung. Meine Devise ist: „Respekt anderen gegenüber erntet Respekt“. Ich versuche, mich empathisch in alle Anwesenden hineinzuversetzen, suche mir aber auch Verbündete für meine Anliegen.

Frage 3:
Hinderlich ist, wenn jemand eine Entscheidungsfindung blockiert, wenn zwei sich ständig streiten und die Gruppe damit destabilisieren, wenn der „Gegner“ sich Verbündete gesucht hat, wenn ich inhaltlich unsicher bin und „meine Leute“ nicht an meiner Seite stehen.

Person 2 leitet einen Stadtteilverband der LINKEN und einen Ortsbeirat und hat die Fragen folgendermaßen beantwortet:

Frage 1:
Einheitliches Handeln finde ich wichtig. Dafür möchte ich die Voraussetzungen schaffen.
Ich möchte linke Akzente und Themen besetzen und den Fokus auf Lösungen für eine Weltverbesserung legen. Ich möchte meiner Verantwortung für die übernommenen Funktionen und Aufgaben gerecht werden.

Frage 2:
Meine Einflussnahme übe ich aus, indem ich mich gut auf Themen vorbereite und gute Vorschläge unterbreite, indem ich auch meine Einflussmöglichkeiten kenne und einen langen Atem habe.

Frage 3:
Hindernisse sind: Eine mangelnde Bereitschaft der Teilnehmenden; indem Diskussionen abgewürgt werden und die Sachlichkeit verlassen wird; wenn die Leute unaufmerksam sind und wenn bereits dargelegte Meinungen ständig wiederholt werden; wenn die Teilnehmenden nicht oder nicht genügend vorbereitet sind; wenn einige sich im Selbstbehauptungsgehabe verlieren.

Gelingensfaktoren: Faktoren, die Einfluss auf Sitzung und Leitung haben

Sie haben nun herausgearbeitet, wie Sie sich in den Sitzungen fühlen und woran das liegen mag. Auch haben Sie sich mit Ihren Zielen beschäftigt – eine grundlegende Voraussetzung um den Sitzungsalltag gelingend vorzubereiten.
Doch es sei auch gesagt: Die ideale Sitzung gibt es nicht! Wir alle haben verschiedene Maßstäbe, nach denen wir Erfolg und Misserfolg bewerten. Wir können uns einem Idealzustand lediglich annähern.
Die folgende Übersicht soll Ihnen einen Orientierungsrahmen bieten. Es gibt einige objektive Faktoren, die eine Sitzung möglicherweise eher gelingen lassen als andere. Fragen Sie sich hin und wieder: Weichen wir derzeit stark davon ab oder können wir zufrieden sein, weil wir schon das Bestmögliche tun?
Überprüfen Sie Ihre Sitzungen auf diese Faktoren hin und finden Sie heraus, was noch verbessert werden kann.

Gelingensfaktoren *Unter diesen Bedingungen kann eine Sitzung sehr gut laufen.*	**Misslingensfaktoren** *Unter diesen Bedingungen ist eine Sitzung zum Scheitern verurteilt.*
Allen ist bekannt, wozu das Gremium da ist; es gibt ein übergeordnetes Ziel.	Den Mitgliedern ist nicht so richtig klar, weshalb es dieses Gremium gibt.
Die Sitzung hat ein klares Ziel.	Es ist unklar, worum es geht und was die Sitzung bringen soll.
Es gibt Regeln, die alle kennen.	Die Regeln sind unklar (z. B.: Wie wird diskutiert? Wer hat das Wort und wie lange?).
Es werden Ablaufvorschläge vereinbart und es wird sich verbindlich daran gehalten.	Kaum jemand hält sich an den verabredeten Umgang.
Die Agenda ist festgelegt und allen bekannt.	Niemand weiß, was heute passieren soll.
Alle sind gut informiert.	Keiner weiß so richtig, worum es geht.

Gelingensfaktoren *Unter diesen Bedingungen kann eine Sitzung sehr gut laufen.*	**Misslingensfaktoren** *Unter diesen Bedingungen ist eine Sitzung zum Scheitern verurteilt.*
Die Atmosphäre ist offen und die Mitglieder trauen sich, alles auszusprechen.	Keiner traut sich etwas zu sagen, aus Angst es falsch zu machen oder es nicht richtig zu wissen.
Die Mitglieder kennen sich, wissen sich zu schätzen, sind empathisch untereinander und offen für die Vorschläge anderer.	Persönliche Befindlichkeiten spielen eine Rolle und werden immer wieder zum Thema gemacht.
In den Debatten wird sich am Inhalt / an Positionen orientiert.	Es geht nicht um Positionen sondern um Personen.
Die Rahmenbedingungen sind gut (z. B. Raum, Lichtverhältnisse, Essen und / oder Getränkeversorgung, Sitzordnung, zur Verfügung stehende Zeit etc.).	Die Rahmenbedingungen sind schlecht.
Es ist Raum für Kreativität und Diskussion in denen Neues entstehen kann.	Die Sitzungspunkte werden schnell abgehandelt; Hauptsache, es geht schnell zu Ende.
Wir formulieren eigene Ideen und planen Vorhaben. Es können eigene Themen gesetzt und bearbeitet werden (Agieren).	Es werden nur Vorgaben von anderen (Verwaltung, Bürgermeister, Partei) bearbeitet. Wir schauen immer nur, was auf uns zukommt. (Reagieren)
Es wird einander zugehört.	Es wird ständig dazwischen geredet oder sich mit anderem beschäftigt.
Es sind Kompetenzen zum Sachverhalt vorhanden oder es wird sich Sachverstand eingeladen.	Niemand weiß eigentlich etwas zur Sache. Wir haben wenig mit externen Akteuren zu tun.
Die Person mit Leitungsfunktion ist legitimiert und als Autorität anerkannt.	Die Leitung wird nicht ernst genommen und nicht als Autorität anerkannt.

Exkurs Mikropolitik

Dass es in Sitzungen keinesfalls immer harmonisch, sachlich und neutral zugeht, ist allen bewusst. Denn Teilnehmer/innen von Sitzungen:

„[…] zahlen Preise und stellen Weichen, errichten Blockaden oder springen auf Züge, geraten aufs Abstellgleis oder fallen die Treppe hinauf, gehen in Deckung oder seilen sich ab, verteilen Schwarze Karten und holen Verstärkung, suchen Rückendeckung und Absicherung, setzen Brückenköpfe und lassen Bomben platzen, schaffen vollendete Tatsachen oder suchen das Gespräch. Dass es ihnen um die Sache nicht ginge, lässt sich nicht behaupten, aber immer läuft mit: der Kampf um Positionen und Besitzstände, Ressourcen und Karrieren, Einfluss und Macht.“ (Küpper/Ortmann 1992)

Dieses Zitat beschreibt sehr anschaulich eine Dimension im politischen Alltag, die im Fachjargon auch Mikropolitik genannt wird.
Im Gegensatz zur „großen Politik“ meint Mikropolitik das gesamte Arsenal alltäglicher „kleiner“ Techniken, mithilfe derer jeder Mensch eigene Macht aufbaut und sie dafür einsetzt, die eigenen Handlungsspielräume zu erweitern.
Es geht hauptsächlich darum, selbst Akteur/in zu bleiben und Situationen bzw. Probleme im eigenen Sinne zu definieren. Vorhandene Lösungen, an denen man interessiert ist, sollen angewandt werden und an Entscheidungen möchte man mitwirken. Übergreifende Gesamtziele einer Organisation geraten dabei nicht selten aus dem individuellen Blickwinkel.
(nach http://www.cit-consult.de/news/96/89/Mikropolitik-Die-alltaeglichen-Machenschaften-von-uns-allen.htm)
Damit wird deutlich, dass es sich in Sitzungen nicht nur allein um Sach-, sondern auch immer um Machtpolitik handelt. Man könnte mikropolitisch analysieren, weshalb sich jemand auf eine bestimmte Art verhalten hat. Was stand für die Person eventuell auf dem Spiel? Oder hat die Person dadurch etwas gewonnen, vielleicht die nötige Anerkennung zum Erhalt eines Gremienpostens?

Es geht also immer auch um das Aushandeln menschlicher Beziehungen und damit nie ausschließlich um Strukturen, Aufgaben und sachliche Ziele.
Mit dem Wissen um mikropolitische Aspekte und der Anwendung von geeigneten Methoden in Ihrem Sitzungsalltag kann es Ihnen gelingen, aufkommende problematische Situationen besser zu meistern. Viele der in Kapitel 4 vorgestellten Methoden rücken das Inhaltliche in den Vordergrund, beteiligen alle Teilnehmenden möglichst gleich und drängen Machtspiele zurück.

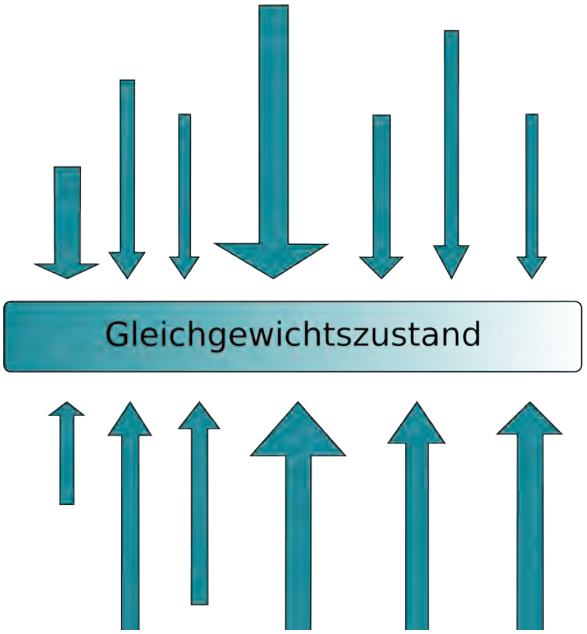
Hinderliches und Förderliches im Sitzungsalltag: Die Kraftfeldanalyse

Die oben beschriebenen Gelingensfaktoren einer idealen Sitzung dienen der Orientierung.
Sie können Ihnen helfen, Veränderungsmöglichkeiten zu erkennen und mit kleinen Schritten voranzutreiben. Wie das konkret gelingen kann, wird Ihnen in diesem Abschnitt vorgestellt.

Problemsituationen nehmen wir als störend war. Sie haben im Sitzungsalltag immer Ursachen. Es geht darum, die Gründe für die Probleme herauszufinden und anzugehen.

Ein hilfreiches Verfahren ist die Kraftfeldanalyse. Sie geht auf den Psychologen Kurt Lewin zurück und wird u. a. in der Psychologie, in den Sozialwissenschaften und im Prozessmanagement angewandt. Sie bietet eine einfache Methode zur Analyse von fördernden und blockierenden Kräften in einer Situation.

Die Kraftfeldanalyse beschreibt Situationen als ein Gleichgewicht aus rückhaltenden (hemmenden, blockierenden) und fördernden (treibenden, helfenden) Faktoren. Der Gleichgewichtszustand der Situation wird also aus zwei gegensätzlichen Kräften erzeugt,die aufeinander wirken.



Wichtig ist für uns die Erkenntnis, dass eine Veränderung einer Situation auf zwei Mechanismen beruhen kann:

- Man kann die förderlichen Faktoren verstärken.
- Man kann die hinderlichen Faktoren abschwächen.

Beispiele für derartige Faktoren können sein:

- Verfügbare Ressourcen (Raum, Zeit, Versorgung)
- Beziehungen (Wie stehen Menschen zueinander?)
- Persönliche Interessen (Wer will hier eigentlich was?)
- Organisationsstruktur (Immer der gleiche Ablauf, Tagesordnung, Einladungen)
- Persönliche Werte und Haltung (Wie stehen wir zu den Themen?)
- Aktuelle Ereignisse usw.

Die Kraftfeldanalyse dient vorrangig dem Ziel, Möglichkeiten der Veränderung von Situationen zu erkennen und zu nutzen. Sie kann ohne viel Erfahrung angewandt werden. Mit der Analyse der förderlichen und der störenden Faktoren wird die Situation noch nicht verändert, aber die Möglichkeit der Veränderung wird erkennbar.

Beispielhaft eine kleine Alltagssituation:

Eine vierköpfige Familie sitzt beim Abendessen. Es ist die einzige Zeit, in der sich alle nach einem langen Tag sehen und unterhalten können. Im Hintergrund läuft das Radio. Der Sohn redet aufgeregt auf alle ein und möchte all seine Tageserlebnisse mitteilen. Die Mutter hat schon leichte Kopfschmerzen und wünscht sich eigentlich Ruhe. Der Vater bereitet eine warme Mahlzeit zu, damit an diesem Abend etwas Besonderes auf den Tisch kommt, aber leider dauert es etwas länger als gedacht. Alle haben Hunger. Die Tochter versinkt in ihrem Handy. Alle sind leicht genervt und angespannt.

Was könnten in dieser Situation die blockierenden Faktoren sein?

- Radiogedudel
- Hunger
- Viel Gerede
- Unkonzentriertheit
- Kochaktion
- Ungeduld

Was könnten die fördernden Kräfte sein?

- Konzentration auf das Essen
- Wunsch aller, beieinander zu sein
- Wunsch nach Ruhe und Entspannung
- Bemühen um gutes Essen
- Die ins Handy vertiefte Tochter

Wie kann sich die Situation nun für alle zufriedenstellender auflösen?

Am nahe liegendsten ist die Veränderung einiger störender Faktoren. So kann das Abstellen des Radios bewirken, dass mehr Ruhe einkehrt. Der Vorschlag, das Kochen einzustellen und Brot zu essen, kann das Hungergefühl aller schneller befriedigen. Gekocht wird dann eben am nächsten Tag und dann etwas früher. Der Sohn wird gebeten, mit seinem Bericht noch zu warten.
Die Situation hat sich nun etwas verändert. Alle Beteiligten sind womöglich zufriedener und entspannter als vorher.

Viel mehr ist mit der Kraftfeldanalyse nicht gemeint. Mit Anwendung der Kraftfeldanalyse auf Sitzungen können Sie herausfinden, wer beispielsweise mehr Macht als andere hat und wie sich das auf die Stimmung, den Diskussionsverlauf und die Ergebnisse auswirkt. Gibt es unausgesprochene Bündnisse zwischen einigen Teilnehmer/innen? Gibt es Abhängigkeitsverhältnisse unter den Mitgliedern (beispielsweise, wenn eine Sitzungsteilnehmerin Mitglied im Landtag ist und ihr Angestellter auch Teil der Gruppe)? Dann hat das Auswirkungen auf die Ehrlichkeit von Aussagen und womöglich auch auf das Abstimmungsergebnis. Oder gibt es redegewandte Sitzungsteilnehmer/innen und andere, die immer ruhig sind? Gibt es Wissensunterschiede und Informationsvorsprünge? Wie wirkt sich das aus? Hat jemand persönliche Vorteile von bestimmten sachlichen Entscheidungen (siehe Exkurs Mikropolitik)?

Anwendung der Kraftfeldanalyse

Nehmen Sie sich genügend Zeit, um vergangene und gegenwärtige Situationen ausreichend zu analysieren!

Die vergangenen Situationen sind aus folgendem Grund interessant:

Fallen Ihnen Situationen ein, in denen Sie eine oder mehrere kleine (oder auch große) Veränderungen vorgenommen haben, die sich positiv auf Ihre Sitzungen ausgewirkt haben? Welche waren das? Schreiben Sie sie auf!

Manchmal sind es gerade die Kleinigkeiten, die eine Menge bewirken. Beispielsweise kann das Umsetzen von Teilnehmer/innen dafür sorgen, dass Schwatzgeräusche ausbleiben, weil zwei permanent miteinander tuschelten. Ebenso kann die Einführung einer regulären Pause dafür sorgen, dass wichtige Klärungsgespräche oder ein informeller Austausch bei einem Kaffee in dieser Zeit erfolgen und damit mehr Ruhe und Klarheit in der eigentlichen Sitzung herrscht.

In Kapitel 3 und 4 erhalten Sie wertvolle Vorschläge für Methoden, die störende Kräfte unterbinden und förderliche Kräfte unterstützen können.

Das Vorgehen mit der Kraftfeldanalyse

Im ersten Schritt
geht es darum, das Problem / die Probleme zu definieren. Das Veränderungsvorhaben wird als Weg zwischen Ist- (Was sind Probleme) und Soll-Zustand (Was ist wünschenswert) beschrieben.

Im zweiten Schritt
werden die Kräfte aufgelistet, die dem Ziel entgegenstehen, z. B. nicht kooperatives Verhalten von Mitgliedern, offene Machtansprüche, häufiges Fehlen wegen Krankheit oder mangelnde Aufmerksamkeit.

Im dritten Schritt
werden die Kräfte aufgelistet, die die Erreichung des Zieles fördern. Das können zum Beispiel sein: ein motiviertes Team, viel Fachwissen, eine zuverlässige Vorbereitung oder methodisches Vorgehen.

Im vierten Schritt
wählt man die wichtigsten störenden und fördernden Kräfte aus.
Das können jeweils zwei oder drei sein.

Im fünften Schritt
überlegt man sich Möglichkeiten, die störenden Kräfte abzuschwächen und die fördernden Faktoren zu verstärken.
So wie beim Familientisch-Beispiel: Das Abstellen des Radios war eine Maßnahmen um einen störenden Faktor abzuschwächen.
Meistens gilt die Variante, die störenden Faktoren abzuschwächen, als diejenige, die sich leichter umsetzen lässt. Oft genügt es, aus negativen Kräften positive zu formulieren, um diejenigen Faktoren zu erkennen, die verändert werden sollen.

Nehmen Sie sich anfangs regelmäßig etwas Zeit, um die Schritte durchzuarbeiten und kleine Veränderungen vorzunehmen. Mit der Zeit werden Sie die Methodik so weit verinnerlichen, dass Sie Schritte der Veränderung schon automatisiert erkennen – ohne eine umfangreiche Analysetätigkeit.

Nachfolgend gehen wir die Analyse Schritt für Schritt durch. Nehmen Sie sich eine konkrete aktuelle Situation vor und legen Sie sich das Arbeitsblatt aus dem Anhang daneben (Anhang Kapitel 2, Arbeitsblatt „Kraftfeldanalyse nach Lewin“).

Kraftfeldanalyse Schritt für Schritt

1. Problemdefinition:

Beschreiben Sie die Situation in Ihrem Sitzungsgremium anhand eines konkreten Themas.

a) Was ist das Problem? (Beschreiben Sie die Problemsituation!)

b) Was ist mein Wunsch/mein Ziel? (Beschreiben Sie durch positive Formulierungen die Situation, wie Sie sie gerne hätten!)

Antworten aus einem Beispielfall:

a) Was ist das Problem?
Es ist Fraktionssitzung und ich bin mal wieder sehr genervt von der Diskussionskultur. Es stört mich, dass immer die gleichen Menschen reden, einige nur, um sich reden zu hören. Andere sind still und sagen fast nie etwas; von ihnen würde ich (und die anderen sicher auch) gerne die Meinung wissen. Hinzu kommt, dass sich die Vielredner oft gegenseitig ins Wort fallen, manchmal sogar beleidigend werden. Ich habe nichts gegen Wut und Herzblut bezüglich sachlicher Inhalte, doch wäre eine geordnete und ruhigere Diskussion viel effektiver, damit sich alle eine Meinung bilden können und dementsprechend Beschlüsse fassen.

b) Was ist mein Ziel?:
Ich möchte die Diskussionskultur in meinen Sitzungen verbessern. Ich wünsche mir, dass alle zu Wort kommen, die etwas sagen wollen und dass auch diejenigen ihre Meinung sagen oder Fragen stellen, die sonst ruhig sind. Verständnisfragen zu stellen, sollte niemandem unangenehm sein müssen. In der Diskussion wird konstruktiv aufeinander Bezug genommen und wir bleiben inhaltlich beim Sachgegenstand. Private Dinge und persönliche Befindlichkeiten bleiben außen vor.

2. Störende Faktoren:

Listen Sie die Faktoren auf, die dem Ziel entgegen wirken!

Bleiben wir bei unserem Beispiel:
- Einige haben mehr Macht als andere (zum Beispiel weil A bei B angestellt ist)
- Heimliche (versteckte) Koalition (die Starken haben Befürworter, die sie unterstützen)
- Zwischen zwei Mitgliedern flammt immer wieder ein Konflikt hoch
- Zeitdruck, schnell fertig werden wollen und müssen
- Es reden immer die selben Personen, andere kommen nicht zu Wort
- Zu langes Sitzen ohne Pause

3. Förderliche Faktoren:

Listen Sie die Faktoren auf, die die Zielerreichung fördern!

- Alle kennen sich schon ein Weile
- Viel Fachwissen vorhanden
- Grundsätzlich teilt man die gemeinsame politische Orientierung
- Leitungsperson wird als Leitung anerkannt (hat Autorität)
- Alle sind bestrebt, am Ende zu einem Beschluss zu kommen
- Grundsätzliche Offenheit für veränderte Sitzungsgestaltung

4.1 Legen Sie die drei wichtigsten störenden Faktoren fest!

- zwischen zwei Mitgliedern flammt immer wieder ein Konflikt hoch
- es reden immer die selben Personen, andere kommen nicht zu Wort
- zu langes Sitzen ohne Pause

4.2 Legen Sie die drei wichtigsten förderlichen Faktoren fest!

- Leitungsperson wird als Leitung anerkannt (hat Autorität)
- alle sind bestrebt am Ende zu einem Beschluss zu kommen
- grundsätzliche Offenheit für veränderte Sitzungsgestaltung

5.1 Überlegen Sie sich Möglichkeiten der Reduktion oder Beseitigung der störenden Faktoren!

Störende Kraft 1: Zwischen zwei Mitgliedern flammt immer wieder ein Konflikt hoch.
Möglichkeiten der Reduktion oder Aufhebung:
- Die beiden Streithähne werden aufgefordert, ihren Konflikt zu lösen.
- Der Konflikt muss geklärt und besprochen werden. Dafür könnte eine externe Person mit den beiden zu einem separaten Termin sprechen (Mediation).
- Es sollte ein Klärungsgespräch zwischen den beiden und mir geben. Das Gespräch findet außerhalb der Sitzung statt.

Störende Kraft 2: Es reden immer die gleichen, andere kommen nicht zu Wort.
Möglichkeiten der Reduktion oder Aufhebung:
- Ich animiere auch die anderen zu sprechen.
- Zu Beginn einer Diskussion fordere ich zuerst die Stillen auf ihre Meinung zu sagen.
- Ich spreche außerhalb der Sitzung mit den Leuten und frage sie, was sie zurückhält, vielleicht können wir Gründe dafür klären.

Störende Kraft 3: Zu langes Sitzen ohne Pause.
Möglichkeiten der Reduktion oder Aufhebung:
- Ich führe eine Pause von 10 Minuten ein.
- Ich erfrage, wann die Mitglieder eine Pause brauchen und dann machen wir eine.

5.2. Überlegen Sie sich Möglichkeiten, die fördernden Faktoren zu erhalten oder zu verstärken!

Fördernde Kraft 1: Leitungsperson wird als Leitung anerkannt (hat Autorität).
Möglichkeiten des Erhalts oder der Verstärkung:

- So viel scheine ich nicht falsch zu machen, ein paar kleine Veränderungen werden also nicht schaden.
- Ich hole mir regelmäßig ein Feedback der Mitglieder, damit ich weiß, was ich noch besser machen kann und wo ich gerade stehe.

Fördernde Kraft 2: Alle sind bestrebt am Ende zu einem Beschluss zu kommen.
Möglichkeiten des Erhalts oder der Verstärkung:

- Ich versuche den Diskussionsverlauf bis zu einer Beschlussfassung zu verbessern, indem ich noch mehr darauf achte, dass wir beim Thema bleiben und nicht so viele Nebengespräche führen.
- Ich versuche, die Diskussionskultur angenehmer zu gestalten indem ich verschiedene Methoden einsetze. (siehe Kapitel 4)

Fördernde Kraft 3: Grundsätzliche Offenheit für veränderte Sitzungsgestaltung.
Möglichkeiten des Erhalts oder der Verstärkung:

- Ich probiere immer mal neue Methoden aus, wie bspw. eine *Blitzlichtrunde* zu Beginn und ein *Feedback* am Ende. (siehe Kapitel 4)
- Ich frage die Mitglieder, ob sie Wünsche an den Sitzungsverlauf haben und versuche, diese umzusetzen.

Jetzt haben Sie Ihre Sitzungen analysiert und eine einfache sowie gute Methode kennengelernt. Mit Anwendung der Kraftfeldanalyse können Sie nun kleine, feine Veränderungen in Ihren Sitzungen einbauen und ausprobieren.
Sie werden sehen, es lohnt sich.

Anhang: Arbeitsblatt „Kraftfeldanalyse nach Lewin“

Kapitel 3: Sitzungen gestalten

Leitung oder Moderation?

Als Leitung sind Sie maßgeblich daran beteiligt, eine Gruppe auf dem Weg zu einem Ergebnis zu begleiten und zu steuern. Das heißt, Sie sollten einen Prozess so strukturieren, dass sich möglichst alle daran beteiligen und ihr Wissen und ihre Meinung einbringen können.

Dabei ist zwischen einer klassischen Moderation und einer Sitzungsleitung zu unterscheiden. Während die *Moderation* eine eher neutrale Position einzunehmen hat und sich inhaltlich nicht oder nur in Außnahmefällen beteiligt, bringt sich eine *Sitzungsleitung* durchaus mit eigenen Vorschlägen und Ideen ein.

Eine Moderation
ist für den Prozess verantwortlich und bedient sich unterschiedlicher Methoden. Ziel ist es, den Teilnehmer/innen ein hohes Maß an Beteiligung zu bieten und eine hohe Zustimmung zum erarbeiteten Ergebnis zu erreichen.
Durch die Neutralität des Moderators / der Moderatorin können sich die Teilnehmer/innen leichter auf den Inhalt konzentrieren und die Prozesssteuerung aus der Hand geben.

Eine Sitzungsleitung
kann sich auch verschiedener Methoden bedienen und Elemente aus der Moderationstechnik in die Gestaltung von Besprechungen übernehmen. Es geht in der Sitzungsleitung vornehmlich darum, Ergebnisse zu produzieren.
Als Sitzungsleitung legen Sie bereits in der Vorbereitung fest, was Sie bei den verschiedenen Tagesordnungspunkten erreichen möchten.

Zum Beispiel:
- Geht es um Informationsweitergabe an die Teilnehmer/innen?
- Geht es um eine Diskussion aller Anwesenden zu einem bestimmten Thema?
- Oder geht es darum, gemeinsam eine Entscheidung zu treffen?

Als Leitungsperson in kommunalen Gremien bietet sich häufig die klassische Leitung an. Sollten sie allerdings einen thematischen Workshop mit einem externen Referenten durchführen, so ist eine Moderation empfehlenswert.
Wenn das Fällen einer Entscheidung im Mittelpunkt steht, muss für die Beteiligten der Spielraum klar definiert sein: Nachfolgende **Entscheidungsmatrix** kann ihnen dabei helfen:

Leitung hat (innerlich) entschieden…	… und die Gruppe wird informiert.	**Keine Moderation** Kein Gesprächsprozess nötig.
Leitung wird entscheiden…	… und will sich vorher von der Gruppe Informationen holen: Erfahrungen hören und ein Meinungsbild erheben.	**Minimale Moderation** Informationen geben, Nachfragen stellen, keine Diskussion.
Leitung entscheidet aufgrund eines gemeinsamen Entscheidungs-prozesses…	… indem die Gruppe mitarbeitet bei der gemeinsamen Analyse der Situation, durch Diskussion der Standpunkte, durch gemeinsame Ideensammlung, durch Abwägen von Vor- und Nachteilen verschiedener Entscheidungsvarianten.	**Moderation nötig** Moderiert die Leitung selbst, ist wichtig zu kennzeichnen, sobald sie die Funktion wechselt und sie mitdiskutieren will.
Leitung übergibt die Entscheidung an die Gruppe und regelt Rahmenbedingungen…	… die Gruppe erarbeitet die wesentlichen Ergebnisse: Analyse, Entscheidungskriterien, Umsetzungspläne, Konsequenzen für andere.	**Moderation nötig** Kann die Leitungsperson selbst übernehmen. Manchmal ist es sinnvoll, eine externe Moderation hinzuzuziehen.

(nach: Lange/Fasching: sozial managen 2005)

In der Praxis überschneiden sich mitunter Gesprächsleitung und Moderation.
Manche/r Gesprächsleiter/in nutzt Moderationstechniken, und manche/r Moderator/in macht gelegentlich inhaltliche Einschübe, um den Arbeitsprozess inhaltlich voranzutreiben.
Manchmal können Mischformen sehr nützlich sein und der Zielerreichung dienen.
Hier zunächst noch einmal die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Moderation und klassischer Gesprächsleitung auf einen Blick.

Leiter/in	Moderator/in
Als Leiter/in einer Besprechung bin ich immer auch **inhaltlich** beteiligt, beispielsweise nehme ich Stellung, bewerte die Aussagen anderer und verstärke bestimmte Beiträge.	Als Moderator/in einer Arbeitssitzung bin ich **inhaltlich unparteiisch**. Meine Aufgabe ist es, dafür zu sorgen, dass alle Aussagen gleichrangig Beachtung finden. Ich konkurriere nicht mit Teilnehmenden um Sachfragen.
Als Leiter/in konzentriere ich mich in der Vorbereitung und Durchführung auf den **Inhalt der Sitzung** und weniger auf die Wahl bestimmter Methoden und Verfahrensweisen.	Als Moderator/in konzentriere ich mich auf die **Auswahl und Anwendung zielführender Methoden und Verfahren**. Eine Teil der Konzentration liegt auf dem Inhalt, für den aber die Gruppe die ausschlaggebende Verantwortung trägt.
Als Leiter/in ist häufig **mein Durchsetzungsvermögen** gefragt. Ich vertrete Vorgaben und Ziele, objektive Rahmenbedingungen oder Sachzwänge und lasse meine Prioritäten deutlich erkennen.	Als Moderator/in bin ich ausschließlich für den **Willensbildungsprozess der Gruppe** verantwortlich – unter der Beachtung des Prinzips der Gleichwertigkeit aller Teilnehmer/innen und Beiträge. Meine inhaltlichen Prioritäten stelle ich zurück.
Als Leiter/in gebe ich gewöhnlich die konkreten **Arbeitsziele** vor.	Als Moderator/in stelle ich entweder mögliche Ziele vor und erziele darüber **Einigkeit** oder fördere die Gruppe dabei, Ziele zu formulieren.
Als Leiter/in werde ich **Störungen**, z.B. Rivalitäten oder persönliche Angriffe **vermeiden, ignorieren, tadeln** oder die Parteien **zur Sachlichkeit ermahnen**.	Als Moderator/in achte ich auf **Störungen**, ich spiegele sie der Gruppe. Ich frage die Gruppe wie sie damit umgehen möchte und gebe methodische Hilfestellung.
Als Leiter/in arbeite ich mit den „ungeschriebenen“ Regeln der Leitungskunst.	Als Moderator/in erarbeite ich mit den Teilnehmer/innen **Spielregeln** und achte auf deren gemeinsame Einhaltung.
Als Leiter/in delegiere ich i. d. R. die **Protokollierung** der Sitzung oder mache mir Notizen für ein späteres Protokoll.	Als Moderator/in ist es für mich eine zentrale Aufgabe, Arbeitsschritte, Zwischenergebnisse, Vereinbarungen offen (für alle sichtbar) und simultan (zeitgleich zum Arbeitsprozess) darzustellen – zu **visualisieren**.
Als Leiter/in bin ich meist auch in der Hierarchie höher gestellt; meine Aussagen besitzen damit von vornherein ein besonderes Gewicht.	Als Moderator/in besitze ich methodische Verantwortung für den Arbeitsprozess. Meine Autorität speist sich aus meiner Methodenkompetenz, meiner Flexibilität, meiner Transparenz und meinem Einfühlungsvermögen in die Gruppe.

* bearbeitet nach: Gekonnt moderieren, Martin Hartmann, Rüdiger Funk, Christian Arnhold, Beltz Taschenbuch

Wichtige Aufgaben für eine gute Sitzung

Ob eine Sitzung gut oder schlecht verläuft, hängt in großem Maße mit der Vorbereitung und einer gut geplanten Durchführung zusammen. In der Regel ist die Zeit zu knapp, um all das zu schaffen, was man sich vorgenommen hat oder was man gern tun würde. Um die Zeit aller Beteiligten bestmöglich zu nutzen, ist es wichtig, dass Sitzungen ganz bewusst und mit den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten gestaltet werden. Folgende Hilfsmittel können helfen, Ihre Sitzungen gut zu gestalten. Entsprechend dem Ablauf einer Sitzung bauen die Tipps aufeinander auf.

Ein Ziel setzen

Wer seiner Sitzung ein Ziel gibt, kann sie klarer und erfolgreicher leiten.
Überlegen sie sich deshalb vor jeder Sitzung, was sie konkret erreichen möchten. Wenn ihr Ziel zum Beispiel die Zufriedenheit der Beteiligten ist, dann sollten sie auf eine Methode zurückgreifen können, die das messen kann. Das kann z. B. durch ein *Blitzlicht*, eine *Punktabfrage* oder ein *stummes Feedback* am Sitzungsende erfolgen (siehe Kapitel 4).

Folgendes Zielraster kann Ihnen helfen, die Blickrichtung nicht aus den Augen zu verlieren:

Durch eine Sitzung soll/sollen…	Blickrichtung
• Informationen unverbindlich ausgetauscht • werdenMeinungsverschiedenheiten herausgearbeitet werden • Mehrheiten deutlich sichtbar werden	**Inhalte**
• Ein verbindliches Meinungsprofil heraus gearbeitet werden • Hierarchien und / oder die Meinungsführerschaft deutlich gemacht werden • Geschlossenheit hergestellt werden	**Gruppe**
• Anträge formuliert werden • Bereits formulierte Anträge diskutiert werden • Bereits formulierte Anträge beschlossen werden	**Beschlüsse**

Tagesordnung erstellen

Die Tagesordnung sollte kurz und prägnant den roten Faden der Sitzung bilden. Sie gehört unbedingt in die Einladung, damit sich die potentiellen Teilnehmer/innen entsprechend vorbereiten können. Wenn Ihnen die Möglichkeiten gegeben sind, sollten Sie die Tagesordnung auch groß und sichtbar für alle auf ein Flipchart schreiben.

In vielen kommunalen Gremien muss zu Beginn eine Tagesordnung genehmigt werden.
Achten Sie darauf, ob es noch Ergänzungs- oder Veränderungswünsche gibt. Für die einzelnen Tagesordnungspunkte sollten grobe Zeitvorgaben vereinbart werden.
Die meisten Tagesordnungen führen als letzten Punkt „Verschiedenes“ oder „Sonstiges“ auf. Diese Punkte sind dafür gedacht, weniger umfangreiche Dinge zu besprechen oder organisatorische Fragen zu klären. Manchmal werden sie aber auch von einigen dafür genutzt, Punkte unterzubringen, auf die sich niemand vorbereiten sollte (und konnte, da es nicht konkret aus der Tagesordnung hervorging - Taktikspielchen). Um dem einen Riegel vorzuschieben, sollte auf allen Sitzungen gelten: **Vor dem Punkt „Verschiedenes“ oder „Sonstiges“ ist Antragsschluss.**

Sitzordnung gestalten

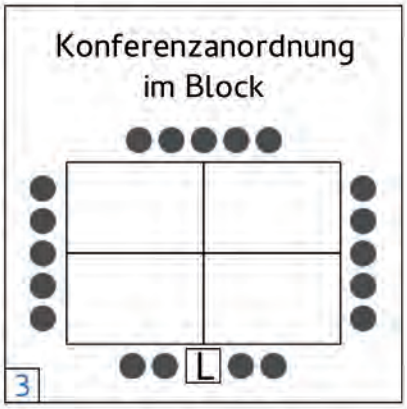
Das Motto lautet, „*So wie die Leute sitzen, verläuft die Sitzung*“. Im Folgenden die Aussage einer Teilnehmerin einer Ortsbeiratssitzung, die nicht im gewohnten Raum stattfinden konnte:
Es wurde auf einen Raum ausgewichen, in dem nur Stühle standen und für die sonst vorhandenen Tische kein Platz war: Nach anfänglicher Verwunderung wurde diese Sitzung zur

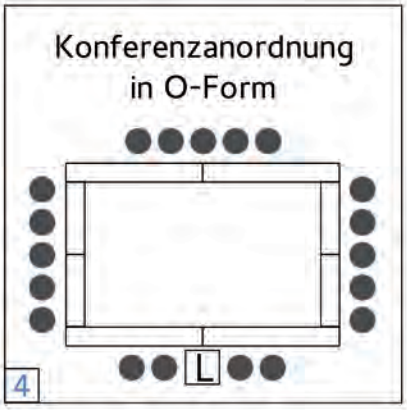
> *„lebhaftesten und angenehmensten seit langem – die Atmosphäre war offener und entspannter und es meldeten sich Leute zu Wort, von denen ich vorher noch nie etwas gehört hatte“*.
> (nach: Vom Chaos zum Ergebnis. Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen. S. 41)

Wenn Sie die Mitstreiter/innen aktiv beteiligen wollen, lohnt sich eine offene Anordnung im Halbkreis oder Kreis ohne Tische. Dadurch verändert sich die Atmosphäre, sie wird offener und einladender. Zwei Fragen spielen hier eine Rolle:
Soll miteinander diskutiert werden oder soll nur einer Person zugehört werden?
Wie stark will, soll oder muss die Sitzungsleitung ins Geschehen eingreifen können?
Je nach Antwort können sie nun für Ihre Sitzung geeignetere und ungeeignetere Sitzordnungen aufbauen. In der folgenden Grafik sind einige typische Sitzordnungen hinsichtlich der beiden Fragen eingeordnet:

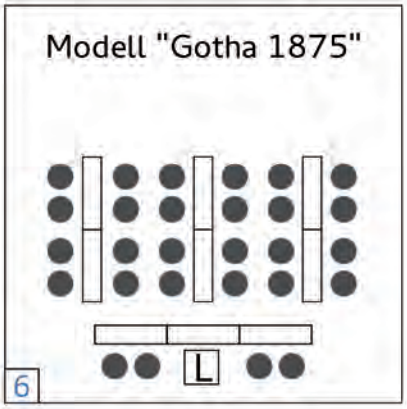
Anordnung im Halbkreis
ohne Tische
L
1

Anordnung im Kreis
ohne Tische
L
2

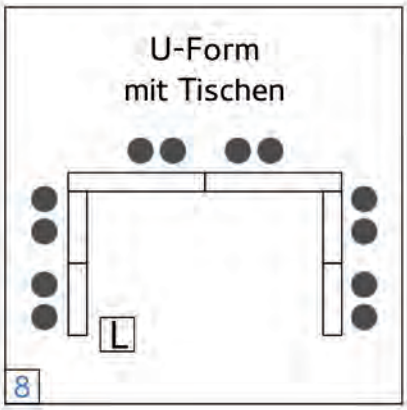

Konferenzanordnung
im Block
L
3

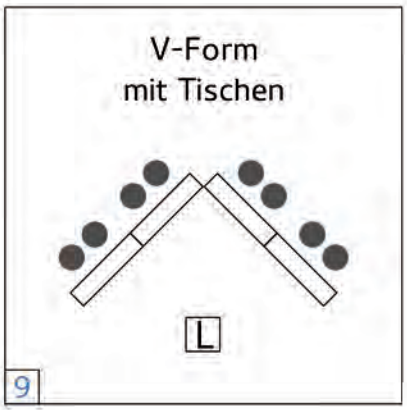

Konferenzanordnung
in O-Form
L
4

Kreisform
mit Tischen
L
5


Modell "Gotha 1875"
L
6

Parlamentarische Form
mit Tischen
L
7


U-Form
mit Tischen
L
8


V-Form
mit Tischen
L
9

Sitzordnung	Eingreifmöglichkeiten der Leitung	Beteiligungsmöglichkeiten der Gruppe
1	★★★	★★★★
2	★★	★★★★★
3	★★★	★★
4	★★	★★★
5	★	★★★★
6	★★★★	★
7	★★★★★	★
8	★★★★	★★★
9	★★★★	★★
Sehr hoch: ★★★★★ Sehr niedrig: ★		

* nach: vom Chaos zum Ergebnis, S. 42/43

Sitzungseröffnung

Verzichten Sie auf Floskeln und lange Sätze. Sie wirken schnell ermüdend auf die Teilnehmer/innen. Bereiten Sie Ihre ersten Sätze gut vor. Sie sollen wach machen, Interesse wecken, die Konzentration und Neugier im Raum halten und steigern.

Spielregeln vereinbaren

Spielregeln sind für alle Anwesenden verbindliche Vorgaben, durch die das „Spiel“ erst definiert wird. Verzichten Sie auf diese aktiven Steuerungselemente, kann es zu unkontrollierbaren Machtkämpfen kommen. Spielregeln entlasten Sie als Leitung und bilden eine gemeinsame Grundlage für alle Teilnehmer/innen. Viele Regeln scheinen selbstverständlich (einander ausreden lassen, Redezeitbegrenzung...), was aber nicht heißt, dass sie auch eingehalten werden.
Durch gemeinsam vereinbarte Spielregeln haben Sie als Leitung eine legitimierte Möglichkeit, für Ruhe zu sorgen oder ungerechtfertigten Machteinfluss einzudämmen. Und auch die Mitglieder können ihrerseits auf die Regeln hinweisen.

Als Spielregeln können aufgestellt werden:

- Andere ausreden lassen (Wenn gesprochen wird, spricht niemand anderes.)
- Redezeitbegrenzung (Möglichst kurz fassen; 2 Minuten Redezeit.)
- Sitzungsraum ist Handy-freie Zone (Handytöne stören den Ablauf. Wer ständig auf sein Handy schaut und Benachrichtigungen liest und schreibt, ist im Kopf nicht bei der Sitzung. Außerdem wirkt es unhöflich.)
- Redeliste (s. u. als Extrapunkt)
- Pausenregelung (z. B. nach 60 Minuten jeweils 10 Minuten Pause)
- Sitzungsende (bedeutet Feierabend!)
- Beschlussende (heißt, es geht noch weiter – aber ohne Abstimmungen)
- Alle Personen mit ihren Ideen und Meinungen zu Wort kommen lassen
- Alle Gedanken zulassen (Es gibt keine dummen Fragen)

- Die Reaktionen auf Störungen haben Vorrang, z.B. frische Luft einlassen, Toilettengänge ermöglichen, evtl. dem Wunsch nach einer Pause entsprechen
- Komische Stimmung oder Streitigkeiten etc.? Dann sollten diese für den Moment bis zur Klärung im Mittelpunkt stehen, denn die Teilnehmer/innen bewegt es nun sowieso.

Spielregeln dienen dazu, schon zu Diskussionsbeginn ein einigendes Band zu haben und auch Selbstverständliches allen nochmal bewusst zu machen. Sie helfen, beim Thema zu bleiben, da nicht so häufig über das *Wie* diskutiert werden muss.

Spielregeln sollten zu Beginn einer Besprechung und unabhängig von zugehörigen Ereignissen aufgestellt werden. Das sollte mit allen Teilnehmer/innen einvernehmlich geschehen. Die Spielregeln sollten visualisiert und für alle sichtbar im Raum platziert werden (z. B. mittels Flipchart).

Einstieg in die Diskussion

Jedes neue Thema und jeden neuen Tagesordnungspunkt einzuleiten ist eine Ihrer wichtigsten Aufgaben als Sitzungsleitung. Den Einfluss und die Machtstellung, die Sie durch diese Funktion bekommen, sollten Sie nicht unterschätzen. Denn der Einfluss bezieht sich nicht nur auf die *inhaltliche Ausrichtung*. Auch mit der *Art und Weise*, wie Sie ein Thema einleiten, sind Sie Vorbild für die Mitglieder. Leiten Sie deshalb kurz, knapp und möglichst pointiert ins Thema ein.

So bringen Sie Dynamik in die Runde:

- Sprechen Sie maximal 10 kurze Sätze.
- Formulieren Sie schlagwortartig.
- Gehen sie ohne Umwege in das Thema hinein.
- Führen Sie Positionen durch Zitate ein (wenn möglich).

Ein Rundgespräch einleiten

Nach Ihrem Einstieg in die Sitzung und in ein Thema sollte für alle Teilnehmer/innen die Möglichkeit bestehen, ihre eigenen Positionen vorzustellen. Ein geeignetes Mittel ist das *Rundgespräch* (oder auch „*Blitzlicht*“ – siehe Kapitel 4).
Bei einem Rundgespräch hat jede Person die Möglichkeit, sich zu einer bestimmten Frage zu äußern. Erst wenn sich alle (die es möchten) geäußert haben, darf jemand ein zweites Mal sprechen.
Stellen Sie eine offene Frage, formuliert in max. 2 klaren und eindeutigen Sätzen. Sprechen Sie die Teilnehmer/innen persönlich an; gehen Sie nicht der Reihe nach vor sondern lassen Sie das Wort wechseln zwischen linker und rechter Hälfte der Gruppe. Mit einem Rundgespräch wird ein erstes Meinungsbild erstellt, wichtige Stichwörter fallen, jeder ist im Thema drin und alle haben sich schon einmal geäußert. Das erleichtert den Einstieg in die Diskussion und lässt auch Schüchterne zu Wort kommen.

Zwischenergebnisse zusammenfassen

Am Ende einer Diskussion oder eines Vortrags ist es Ihre Aufgabe als Sitzungsleiter/in, das Gesagte in einigen Sätzen zusammenzufassen. Damit werden wichtige Aspekte des

Diskussionsverlaufs herausgestellt und die Diskussion oder das Thema strukturiert. Stellen Sie diejenigen Eckpunkte der Diskussion heraus, die:

- von mehreren Teilnehmer/innen angesprochen wurden,
- besonders kontrovers sind und
- auf die Sie persönlich Wert legen.

Fassen Sie sich kurz und formulieren Sie die Zusammenfassung als Ergebnis Ihrer persönlichen Wahrnehmung („Ich“-Sätze). Schließen Sie mit einer Frage ab, die die nächste Diskussionsrunde einleitet.

Redeliste führen

Eine Redeliste ist ein bewährtes Mittel, die Diskutant/innen einigermaßen gleich zu behandeln. Es ist wichtig, dass Sie Ihr Verfahren mit den Teilnehmer/innen abstimmen.
Das Führen einer Redeliste ist eine ständige Gratwanderung zwischen Beherrschung und Belebung. Eine streng geführte Redeliste hilft, die Sitzung formal richtig und gerecht ablaufen zu lassen. Das Zulassen von Beiträgen außerhalb der Redeliste bringt Dynamik und Themenbezug in die Sitzung.

Man unterscheidet grundsätzlich vier Verfahren:

1. Redeliste streng nach Wortmeldung
Hier kommen die Beteiligten genau in der Reihe ihrer Handzeichen zu Wort, wobei Sie auf die Reihenfolge zu achten haben.
Nachteil kann sein, dass evtl. Themen auseinander gerissen werden.

2. Ping-Pong zulassen
Das bedeutet, dass eine unmittelbare Gegenrede zum Gesagten zugelassen wird. Diese Form bringt Dynamik in die Diskussion, sollte aber sparsam eingesetzt werden.

3. Nachfrage zulassen
Zeigt ein Beteiligter eine Nachfrage an, kann dem, ähnlich wie beim Ping-Pong, stattgegeben werden. Aber achten Sie darauf, dass es sich wirklich um eine Verständnisfrage handelt und nicht um ein eigenes Statement oder eine Gegenrede.

4. Fächer zulassen
Die Redeliste wird für einen Themenstrang außer Kraft gesetzt, so dass ein Thema zu Ende diskutiert werden kann.

(weiteres zur Redeliste in Kapitel 4)

Für Entscheidungen sorgen und eine Aufgabenliste erstellen

Sorgen Sie im Laufe der Besprechungen immer wieder für Zwischenergebnisse und halten Sie diese fest. In den meisten Fällen ist es mit einer alleinigen Beschlussfassung nicht getan. Erst eine Aufgabenliste sorgt dafür, dass gefasste Beschlüsse auch umgesetzt werden. Sie ist die visualisierte Antwort auf die Frage: *„Wer macht was bis wann mit wem?“* Die festgehaltenen Ergebnisse sollten verbindlich gelten.

Die Sitzung positiv abschließen

Ziehen Sie am Ende der Sitzung in wenigen Worten ein Resümee. Fassen Sie die wichtigsten Ereignisse und Ergebnisse noch einmal zusammen. Vergleichen Sie zum Beispiel das Ziel der Sitzung mit dem Ergebnis. Präsentieren Sie den vereinbarten Maßnahmeplan und zeigen Sie die nächsten Schritte auf. Das macht die Sitzung rund und hinterlässt bei den Beteiligten ein Gefühl von Verbindlichkeit.
Um dem Ganzen noch die Krone aufzusetzen, können Sie eine *Feedbackrunde* einleiten.
Das gibt den Teilnehmer/innen die Chance, ebenfalls ein Resümee zu ziehen. Und Sie als Sitzungsleitung erhalten zugleich wertvolle Tipps, was Sie beim nächsten Mal besser machen können oder was gut läuft. Ein *Feeback* kann auch in einem Rundgespräch erfolgen. Gewünscht sind kurze Sätze bezüglich der beiden Fragen:

- Was war mir heute wichtig?
- Mit welchem Gefühl verlasse ich die Sitzung und warum verlasse ich sie mit genau diesem Gefühl?

Protokoll

Grundsätzlich sollte in jeder Sitzung Protokoll geführt werden. Es ist ein Nachweis über wichtige Ergebnisse oder auch über einen wichtigen Diskussionsverlauf innerhalb der Sitzung, auf den Sie jederzeit zurückgreifen können. Die Protokollierung ist in den meisten kommunalen Gremien ohnehin fester Bestandteil einer Sitzung.

Visualisierung

Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub führen in ihrem Buch „Kurzmoderation“ sehr gute Gründe für das Visualisieren während Sitzungen auf. Zusammengefasst sind das folgende:

- Wir verfügen über fünf Sinne, d.h. über fünf Wahrnehmungskanäle, trotzdem nutzen wir für die meisten Kommunikationsprozesse in Gruppen nur einen Kanal: das Ohr! Die Konzentration und Aufmerksamkeit wird jedoch durch die optische Ansprache erheblich gesteigert. Darüber hinaus wird durch das Sehen beim Aufnehmen von Informationen die Merkfähigkeit erheblich gesteigert. Das gleichzeitig Gehörte und Gesehene bleibt besser im Gedächtnis haften.

- Visualisierte Aussagen erleichtern eine gleichzeitige Interpretation bei allen Teilnehmer/innen einer Gruppenarbeit. Sie erhöhen damit die Chance, die Probleme konkreter zu diskutieren und alle auf einen gemeinsamen Punkt zu konzentrieren.

- Die Visualisierung zwingt den Präsentator zu einer Selektion zwischen wesentlichen und unwesentlichen Informationen. Dadurch wird die Aufnahmekapazität der Mitglieder der Gruppe nicht überfordert.

- Verbal schwierig zu erklärende Sachverhalte sind durch die optische Unterstützung leichter zu vermitteln. Dadurch lassen sich unterschiedliche Informationsstände bei den Teilnehmer/innen einfacher ausgleichen.

- Visualisierungen ermöglichen es, Aussagen, Kontroversen und Ergebnisse für alle sichtbar sofort darzustellen und festzuhalten. Es entstehen so keine nachträglichen Schwierigkeiten bei Zusammenfassungen, Dokumentationen, Informationsweitergaben und Interpretationen.

- Ferner trägt die Visualisierung dazu bei, daß sich die Mitglieder mit dem Ergebnis identifizieren: jede/r sieht den eigenen Beitrag und die Entstehung des Ergebnisses.

An dieser Stelle ein Wort zu den Leser/innen, die vielleicht neu in die Leitungstätigkeit bei Sitzungen einsteigen:
Auf Sie wirkt das hier Beschriebene sicher sehr ambitioniert und erscheint Ihnen vielleicht unerreichbar. Deshalb: Konzentrieren Sie sich zu Beginn auf zwei oder drei Tipps und wiederholen Sie diese, bis sie gut sitzen. Es wird sich recht schnell ein Gefühl für die Gruppe einstellen und sie können ihr Repertoire nach und nach erweitern.

Im Folgenden sind noch einmal die wichtigsten Punkte aufgelistet, die in Ihren Arbeitskreissitzungen immer Anwendung finden sollten:

Spielregeln • Aufstellen • Einverständnis einholen • Visualisieren • Auf Einhaltung achten	**Problemstellungen** • Problem/e klären • Fragestellungen formulieren lassen • Lösungswege herausarbeiten • Vielfalt von Ansätzen nutzen • Schließlich: Entscheidungen treffen lassen
Klärungshilfe • Führen durch Fragen • Klärend nachfragen • Inhaltlich zusammenfassen • Übersetzen bei Missverständnissen	**(Zwischen-)Ergebnisse festhalten** • Visualisieren • Zwischen Alternativen entscheiden lassen • Aufgabenliste erstellen (lassen)

Anhang: Kapitel 3 „Leitfaden für eine gute Besprechung“

Kapitel 4: Methoden der Sitzungsleitung

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, handelt es sich in Ihren Gremiensitzungen meist um ein Wechselspiel von Moderation und Leitung. Dabei sind Sie als Sitzungsleiter/in hauptsächlich dafür verantwortlich, die Gruppe zu guten Ergebnissen zu führen.

Typischerweise verläuft eine Sitzung in sechs Phasen. Diese Phasen werden nachfolgend kurz erläutert. Mit deren Hilfe entwickelt sich ein roter Faden, an dem Sie sich orientieren können und der Ihnen Sicherheit gibt.
Anschließend werden für jede Phase einige erprobte und wertvolle Methoden vorgestellt.
Deren Anwendung kann Ihnen helfen, gelingende Sitzungen durchzuführen und zu erfolgreichen Ergebnissen zu kommen. Wählen Sie aus, welche Methode/n zu Ihnen, Ihrem Gremium und einer konkreten Sitzung passt. Wenden Sie sie möglichst regelmäßig an, damit Sie nach und nach eine sichere Routine entwickeln können.

Die sechs Phasen von Sitzungen

1. Phase: Einstieg

Als Leiter/in der Sitzung richten Sie die Begrüßungsworte an die Teilnehmer/innen und führen in die Veranstaltung ein. Sie schaffen eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und geben Orientierung. Im Vorfeld werden Sie sich schon überlegt haben, wie Sie starten und wie Sie die Sitzung durchführen wollen. Mit Sitzungsbeginn werden auch die gemeinsamen Regeln erarbeitet und für alle sichtbar festgehalten.
Kennen sich die Teilnehmer/innen untereinander noch nicht, ist auch eine Vorstellungsrunde sinnvoll. Darüber hinaus sollte auch alles Organisatorische, wie Anlass und Ziel des Treffens, der Zeitplan usw. angesprochen werden.

2. Phase: Themensammlung

In der zweiten Phase werden die Themen und Inhalte gesammelt, die Sie bearbeiten müssen. Die Tagesordnung wird vorgestellt. Liegen bereits Tagesordnungspunkte vor, wird über sie abgestimmt bzw. werden sie noch ergänzt. An dieser Stelle ist es wichtig, dass alle Teilnehmer/-innen gleichberechtigt Themen nennen können, die ihnen wichtig sind.

3. Phase: Themenauswahl

Die dritte Phase dient der Themenauswahl. Es wird geklärt, in welcher Reihenfolge bzw. mit welcher Priorität Sie welche Themen in der Sitzung bearbeiten, die lt. Tagesordnung zur Debatte stehen.

4. Phase: Themenbearbeitung

Im vierten Schritt geht es an die Bearbeitung der Themen – das Kerngeschäft der Sitzung. Jedes einzelne Thema wird dabei entsprechend der Zielsetzung in den Fokus genommen. Es wird diskutiert, abgewogen, verworfen, sich geeinigt und abgestimmt. Das ist der wichtigste Arbeitsschritt der

Sitzung und dieser wird durch Moderation strukturiert. Für jedes Thema gilt es nun, Lösungen bzw. Lösungsansätze zu finden.

5. Phase: Maßnahmen planen

Die fünfte Phase dient der Findung geeigneter Maßnahmen, die der Umsetzung der erarbeiteten Lösungen dienen. Dabei ist darauf zu achten, dass die Aussagen erstens konkret formuliert (wer, was, mit wem, bis wann…) und zweitens schriftlich im Protokoll festgehalten werden. Es werden also an dieser Stelle konkrete Verantwortlichkeiten festgelegt.

6. Phase: Sitzungsabschluss

An diesem Punkt gibt es ein kurzes Resümee zur Sitzung. Die Leitung fasst dabei noch einmal die wichtigsten Aspekte zusammen und verleiht ihrer Hoffnung auf eine erfolgreiche Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen und Beschlüsse Ausdruck.
Durch einen derartigen Rückblick und den Dank an alle Teilnehmer/innen gelangt man zu einem positiven Sitzungsabschluss, der genau so wichtig ist, wie der positive erste Eindruck zu Beginn von Sitzungen. Beides sind wesentliche Bestandteile eines jeden Treffens und beeinflussen die Arbeit eines Gremiums ungemein.

Anmerkungen zu den Phasen 1 bis 6

In Gremien wie Fraktions- oder Aufsichtsratssitzungen steht die Tagesordnung oft schon vor den Treffen fest, so dass die Phasen Themensammlung und Themenauswahl dann nicht erfolgen müssen.
In diesen Gremien sollte dennoch eine gute Einführung erfolgen und nachgefragt werden, ob es weitere Punkte gibt, die es zu besprechen gilt. Nach einer derartigen Abfrage steigen Sie in die 4. Phase Bearbeitung der Themen ein.

Am konsequentesten sollten die Phasen zur Anwendung kommen, wenn Sie außerplanmäßige Sitzungen und Workshops durchführen. Das können Klausurtagungen oder ein offenes Zukunftstreffen u. ä. sein. In diesen Fällen sind der Prozess und das Ergebnis zum Teil noch offen und die Gruppe erarbeitet mit Ihrer Hilfe (und den vorgestellten Methoden) ihre Themen.

Generell ist für Sie als Sitzungsleiter/in ein weiterer Punkt von Bedeutung: Wurden in vorangegangenen Sitzungen Termine zur Umsetzung bestimmter Maßnahmen getroffen und steht ein Prozess quasi unter Beobachtung, dann sollte in Ihren Tagesordnungen auch die Terminkontrolle enthalten sein. Man kann diesen Punkt günstigerweise als ersten auf die Tagesordnung setzen, so dass es zum Ritual wird, beim Einstieg in die Themen die Terminkontrolle im Auge zu behalten.

Aber nun: Viel Freude beim Lesen und Ausprobieren!

Was bringt der Einsatz von Methoden?

Die meisten Situationen vor denen wir im Sitzungsalltag stehen, sind nicht neu. Es gibt mittlerweile viele erprobte Verfahrensweisen, die sich als erfolgreiche Methoden herausgestellt haben, um Sitzungen stressfrei und produktiv zu meistern.
„Methode“ kann als *automatisiertes Vorgehen* definiert werden.
Genau wie Omas Kuchenrezept eine Garantie für einen gelingenden Kuchen bietet, so helfen Methoden, systematisch die Ergebnisse zu erreichen, die man anstrebt.
Mit der Anwendung von gut durchdachten Methoden können Sitzungsziele unter Beteiligung aller Anwesenden besser und einfacher erreicht werden. Sie ermöglichen das Prinzip der Gleichbehandlung und werden den Sitzungsalltag attraktiver machen und bereichern.
Hinter der Verwendung von Methoden steht ein Lehr- und Lernverständnis, das alles vorhandene Wissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer einbezieht und für alle nutzbar macht.

Hilfsmittel für die Moderation: gute Materialien

Ein Kuchenrezept erfordert Zutaten. Jede Zutat für sich genommen, gibt noch kein Gebäck, aber alles auf eine bestimmte Art miteinander vermengt, kann ein wunderbares Ergebnis hervorzaubern.
Für viele der guten und erfolgreichen Methoden brauchen wir ebenfalls „Zutaten“. Um beispielsweise Vorschläge aller Gruppenmitglieder zu einem Thema zu erhalten und mit diesen Vorschlägen weiterzuarbeiten, ist es sinnvoll, diese schriftlich festzuhalten. Dafür haben sich Moderationsmaterialien wie Karten, eine Pinnwand, ein Flipchart und gute Stifte als Standardausrüstung erwiesen.
Der Einsatz von Moderationsmaterial ermöglicht eine demokratische Arbeitsweise, bei der alle zu Wort kommen. Das gemeinsame Denkfeld ist jederzeit für alle sichtbar und lesbar und entspricht einem demokratischen Verständnis von Sitzungsleitung.
Nutzt man gute Methoden, werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aktiv, bewegen sich und handeln. Das erhöht das Engagement für die Sitzungen und steigert die Motivation zur Beteiligung.
Visualisierungen helfen beim Fixieren und Behalten bestimmter Aspekte; es können Fotoprotokolle angefertigt werden, die mühelos erstellt sind und die einen großen Erinnerungswert haben.
Zudem können Plakate in einer folgenden Sitzung wieder mitgebracht und ergänzt werden. Das heißt, wenn Sie z. B. ein Flipchart nutzen, nehmen Sie das gemeinsam erarbeitete Blatt an sich, um es später wieder zu verwenden.
Die Treffen werden effizienter, weil alle sehen, wovon gesprochen wird. Das Leiten geht leichter von der Hand – jeder kann sich jederzeit informieren.
Dazu kommt noch ein weiterer positiver Aspekt: Diese Technik funktioniert ohne Strom und Kabel.
Und falls Sie keine Pinnwand oder kein Flipchart zur Verfügung haben, können Sie die vorhandenen Flächen im Raum nutzen um beschreibbares Papier anzubringen, das kann an der Tür, an der Wand oder am Fenster sein. So simpel es klingen mag: Verwiesen sei auch darauf, dass es inzwischen rückstandslos und leicht lösbares Klebeband gibt, um diese Methode jederzeit (und fast überall) anwenden zu können.
Viele Gremien haben die Möglichkeit, Mittel im Budget für die Ausstattung mit Moderationsmaterial einzustellen. Im Handel finden sich ganze Moderationskoffer und in einigen Fällen wird sich die Anschaffung sicher lohnen. Man muss es nur tun :)
Eine Übersicht zu guten Materialien und wo diese erhältlich sind, finden Sie im Anhang.

Beschreibung von Methoden für Ihre Sitzungen

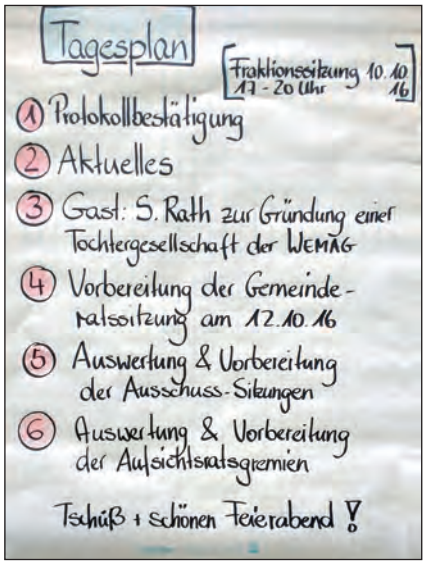
Nachfolgend werden eine Reihe erprobter und häufig genutzter Methoden und Vorgehensweisen dargestellt. Sie sind jeweils einer der 6 Phasen von Sitzungen zugeordnet, die zu Beginn des Kapitels beschrieben wurden. Einige der Methoden eignen sich natürlich für mehrere Phasen, werden aber nur einmal erläutert und es erfolgt an den entsprechenden Stellen ein Verweis auf sie.

Phase 1: Einstieg

Für die erste Phase der Begrüßung und Orientierung in die Sitzung sind folgende Methoden gut geeignet.

Smalltalk

Es ist sinnvoll, die Teilnehmer/innen ankommen zu lassen, bevor man inhaltlich einsteigt. Viele freuen sich auf ein Wiedersehen und darüber, den neuesten Klatsch mit einigen oder zumindest der/dem Sitznachbar/in auszutauschen. Dafür sollte ein wenig Zeit eingeräumt werden, denn ansonsten kann es passieren, dass sich die Anwesenden die Zeit während der Sitzung nehmen, was zu Störungen und Unruhe führt.
Ein wenig Smalltalk kann also durchaus eine sehr wichtige Funktion für einen guten Einstieg und Ablauf der Sitzung haben.
Auch die Frage, ob allen Anwesenden das zur Verfügung steht, was sie benötigen (geeigneter Sitzplatz, Unterlagen, Getränke, etc.), gehört an den Anfang der Sitzung. Für den Smalltalk reichen erfahrungsgemäß 5 Minuten aus.



Tagesordnung

Anschließend ist es sinnvoll, das geplante Vorgehen zu skizzieren. Hierfür kann man die Tagesordnung (einschließlich geplanter Pausen) an Pinnwand oder Flipchart schreiben. Das beruhigt und entspannt die Anwesenden weil sie genau wissen, was heute auf sie zukommt.

Redeliste

Eine Redeliste lässt sich grundsätzlich immer und in jeder Phase anwenden. Das Führen einer Redeliste sollte im Diskussionsprozess Bestandteil jeder Sitzung sein. Eine Redeliste sorgt dafür, dass wildes Durcheinandergerede oder aggressive Unterbrechungen abgemildet
bzw. vermieden werden.
Sie ist kein Allheilmittel für Gerechtigkeit und Teilhabe der Mitglieder, aber sie hilft dabei, Probleme zu lösen und Diskussionen zu strukturieren. Eine Redeliste kann in gewissem Maße für eine Gleichbehandlung und Ausgewogenheit unter den Redebeiträgen der Teilnehmenden sorgen.
Für die Sitzungsleitung bedeutet das Führen einer Redeliste erhöhte Aufmerksamkeit, da sie immer den Überblick behalten und die Reihenfolge des Namennotierens korrekt anwenden sollte. Ein Trick an dieser Stelle: Benennen Sie eine andere Person, das Führen der Liste zu übernehmen. In diesem Fall können sie sich auf den Inhalt und die andere Person auf die Handzeichen und Listenführung konzentrieren.

Die einfachste Form, eine Redeliste zu führen, ist das Notieren der Namen all derer, die sich melden und etwas sagen möchten. Dabei werden die Namen untereinander gelistet und nacheinander genannt.
Oft macht es aber auch Sinn und lässt die Diskussion etwas dynamischer ablaufen, wenn direkte Antworten oder Statements auf einen Beitrag ermöglicht werden, auch wenn die Person eigentlich noch nicht an der Reihe ist. Ein Teilnehmer möchte also dringend etwas zum Vorredner erwidern und erhält dann ein vorgezogenens Rederecht. Mit Hinweis darauf, sich kurz zu fassen, sollten das alle anderen verstehen. Insgesamt aber gilt, dass lange Zweiergespräche zu vermeiden sind, wenn mehrere sich an der Diskussion beteiligen möchten.
Es gibt weitere Aspekte unter denen man eine Redeliste führen kann. Zwei möchte ich kurz erwähnen:

Einfach-quotierte Redelisten (nach männlich/weiblich):
„Es lässt sich empirisch feststellen, dass Männer oft ein dominanteres Redeverhalten an den Tag legen als Frauen. Dieses antrainierte Verhalten lässt sich nur schwer ändern, weshalb sich formale Verfahren anbieten, hier für mehr Ausgleich zu sorgen. Ein Beispiel sind quotierte Redelisten: Stehen sowohl Frauen und Männer auf der Redeliste, werden sie abwechselnd drangenommen.“

Balancierte Redelisten:
„Redeverhalten macht sich aber keinesfalls nur an Geschlechtsidentitäten fest. Auch Menschen, die im Debatten-Führen ungeübt sind, werden von dominantem Redeverhalten ausgebremst und abgeschreckt. Sie wollen oft direkt auf Redebeiträge reagieren, die gerade gehalten wurden. Wenn nun jedoch noch fünf andere Menschen auf der Liste stehen, vergessen ungeübte Redner/innen oft, was sie sagen wollten. Hier kommt die balancierte Redeliste ins Spiel: Personen, die bislang wenig geredet haben, werden vor denen dran genommen, die schon viel geredet haben.“
(http://www.fachschaft04.de/?page_id=880)

Kennenlernrunde

Was ist das?
Unter Kennenlernrunde versteht man eine Gesprächsrunde, bei der jeweils immer eine Person in wenigen Sätzen über sich spricht.

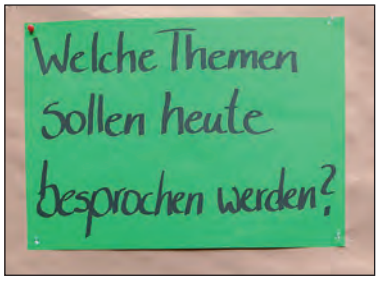
Wofür geeignet?
Sie eignet sich immer dann, wenn die Gruppe neu zusammenkommt, aber auch, wenn sie ein neues Mitglied begrüßen darf. Zwar kennen sich die anderen schon, aber die neu hinzu gekommene Person sollte auch die Chance erhalten, von allen etwas zu erfahren und sich selbst vorzustellen.

Ablaufbeschreibung
Es beginnt jemand freiwillig aus der Runde oder die Person, die ganz außen sitzt, mit einigen Sätzen über sich zu sprechen. Dafür eignen sich folgende Attribute:
Name, Alter, Geburtsort, Beruf, Hobbies, Weshalb mache ich hier mit?
Was wünsche ich mir in diesem Gremium/was erwarte ich? …
Wenn insgesamt wenig Zeit zur Verfügung steht, kann man die Redezeit auf 5 Sätze pro Person begrenzen, einleitend mit den Worten:

„Bitte gib uns ein paar Informationen über dich, in dem du in 5 Sätzen erzählst, wer du bist, was du gerne machst.“ u. ä.
In diesem Zusammenhang sollte auch das Anfertigen von Namensschildern stattfinden. Üblicherweise schreiben die Teilnehmer/innen ihre Namen auf Papierkarten und stellen diese vor sich auf den Tisch.
Manche Besprechungen oder Workshops finden aber auch in Stuhlkreisen ohne Tische statt.

Für diesen Fall eignen sich Kreppbänder auf denen die Namen mit dickem Marker geschrieben werden und sichtbar auf eine Körperstelle geklebt werden (auf Brusthöhe bspw.). Kreppklebebänder gibt es im Baumarkt oder im Fachhandel für Moderationsmaterial.

Zeitumfang 10 bis 20 Minuten – je nach Gruppengröße
Benötigtes Material Keines oder eventuell Kreppband und Stift für die Namensschilder.



Erwartungsabfrage

Was ist das?
Eine Erwartungsabfrage dient dazu, die Erwartungen der Teilnehmer/innen und der Leitung in Bezug auf Ablauf, Themen und Befindlichkeiten herauszufinden.

Wofür geeignet?
Sie klärt die Erwartungen und gegebenenfalls Vorbehalte oder Ängste in Bezug auf die gemeinsame Arbeit der Teilnehmer/innen einschließlich der Leitung. Eventuell können vorhandene Spannungen durch das Aussprechen abgebaut oder bearbeitet werden. Vertrauen und Offenheit werden somit gefördert.
Gegebenenfalls können die Teilnehmer/innen Regeln vereinbaren, in denen sie festlegen, wie sie miteinander umgehen möchten.

Ablaufbeschreibung
Mit der Erwartungsabfrage können die anwesenden Personen ihre Meinung zu einer Frage, wie z. B.: „Was soll heute passieren? Was wünsche ich mir, was wir besprechen?“ kundtun. Das kann mit den Methoden Blitzlicht, Kartenabfrage oder einer Zurufabfrage (Beschreibungen im Folgenden) geschehen.
Eine Erwartungsabfrage ist in Bezug auf kommunale Gremien (bei denen die meisten Tagesordnungen ja schon vorher feststehen) nur sinnvoll, wenn der Sitzungsablauf noch nicht gänzlich feststeht oder es zu erwarten ist, dass ein brisantes Thema ansteht.
Es ist auch denkbar, eine Erwartungsabfrage nur in Bezug auf das Vorgehen (das Wie) einzubauen und nicht in Bezug auf den Inhalt (das Was).
Sollte es Unzufriedenheiten aufgrund von Streitigkeiten oder aufgrund einer unverhältnismäßigen Gewichtung einiger Tagesordnungspunkte geben, kann man erfragen, was sich die Teilnehmer/innen diesbezüglich wünschen.
Hier ist es günstig, die Aussagen festzuhalten. Jeder Punkt sollte kurz und prägnant in max. drei Zeilen auf so genannten Moderationskärtchen festgehalten werden, um sie dann an die Pinnwand zu heften (siehe auch Kartenabfrage). Alternativ schreibt man sie auf das Flipchart.

So kann man immer wieder während des Sitzungsverlaufes darauf zurückgreifen und den „roten Faden“ hinsichtlich der Erwartungen gut im Blick behalten.

Zeitumfang	10 bis 20 Minuten
Benötigtes Material	Flipchart oder Pinnwand und Stifte zum Mitschreiben der genannten Punkte.

Blitzlicht

Was ist das?
Ein Blitzlicht ist ein kurzes Statement jedes Mitglieds zu einer von der Leitung gestellten Frage. Der Reihe nach äußern sich die Teilnehmer/innen zu einer oder maximal zwei Fragen, die idealerweise im Raum sichtbar sind (auf Flipchart, Tafel, Pinnwand oder Plakat).
Wofür geeignet?
Das Blitzlicht gibt jedem/jeder Teilnehmer/in die Möglichkeit, in einem kurzen Beitrag die eigene Meinung, die Erwartung oder eigene Gefühle zu äußern. Es ist eine wunderbare Methode, um sich kurz und knapp ein Stimmungsbild einzuholen.

Die Leitung weiß danach, wie die Gruppe zu einem Sachverhalt denkt oder fühlt. Ein Blitzlicht hat den Vorteil, dass allen die Möglichkeit gegeben wird, sich zu äußern – jede Meinung also gleichwertig nebeneinander steht und auch die Schüchternen schon einmal zu Wort kamen. Das erleichtert den Einstieg in eine spätere Gruppendiskussion erheblich.

Die Methode des Blitzlichts ist in jeder Phase der Sitzung einsetzbar:

- Ein Blitzlicht eignet sich sehr gut für eine Erwartungsabfrage (wie oben beschrieben). „Was erwartet jede Person vom bevorstehenden Arbeitstreffen?“ Oder „Wie ist der Informationsstand jeder Person zum Thema XY?“.
- Aber auch mitten in der Sitzung als eine Art „Zwischenbilanz“ eignet es sich gut. Wie zufrieden ist die Gruppe mit dem bisher erreichten? Oder: Wie geht es den einzelnen Personen momentan in der Gruppe?
- Ein Blitzlicht ist vor allem auch dann gut einsetzbar, wenn in einer langen Diskussion viele verschiedene Sichtweisen geäußert wurden und niemand mehr einen richtigen Durchblick hat. An dieser Stelle wird die Diskussion unterbrochen und alle äußern kurz und knapp nacheinander ihre Meinung.
- Sollten Spannungen zwischen einzelnen Teilnehmer/innen oder Unzufriedenheiten mit der Arbeit vorliegen, können diese mithilfe des Blitzlichts offen angesprochen und somit frühzeitig beseitigt werden.
- Als (Tages-)Abschluss ist das Blitzlicht ebenso wertvoll: Was hat die Sitzung aus Sicht jeder einzelnen Person gebracht? Was sollte beim nächsten Mal wieder so, was anders gemacht werden? usw.

Ablaufbeschreibung
Die Leitung erklärt den Teilnehmer/innen was nun stattfindet:
„Ich möchte gerne, dass ihr euch der Reihe nach zu folgenden Fragen äußert.[...] Pro Person habt ihr ca. eine halbe Minute Zeit. Ihr könnt all das sagen, was ihr möchtet. Keine Aussage wird bewertet."
Folgende Fragen eignen sich für eine Erwartungsabfrage:

„Welche Themen finde ich wichtig?" oder
„Was muss unbedingt auf die Tagesordnung?"

Fragen bezüglich der Stimmung:

„Was soll heute nicht passieren?", oder
„Was muss passieren, damit es für mich eine gelungene Sitzung wird?"

Die Leitung sollte die Regeln für das Blitzlicht klar und deutlich erklären.

Im Wesentlichen gelten folgende Regeln:

1. Jede/r spricht nur über sich, d.h. verwendet „ich" und nicht „man".
2. Jede/r spricht ca. 3 bis 5 Sätze.
3. Es spricht nur die Person, die an der Reihe ist, alle anderen sind still.
4. Es werden keine Diskussionen begonnen oder Stellungnahmen zu den Aussagen der anderen geäußert.
5. Wer nichts sagen möchte, muss es auch nicht.

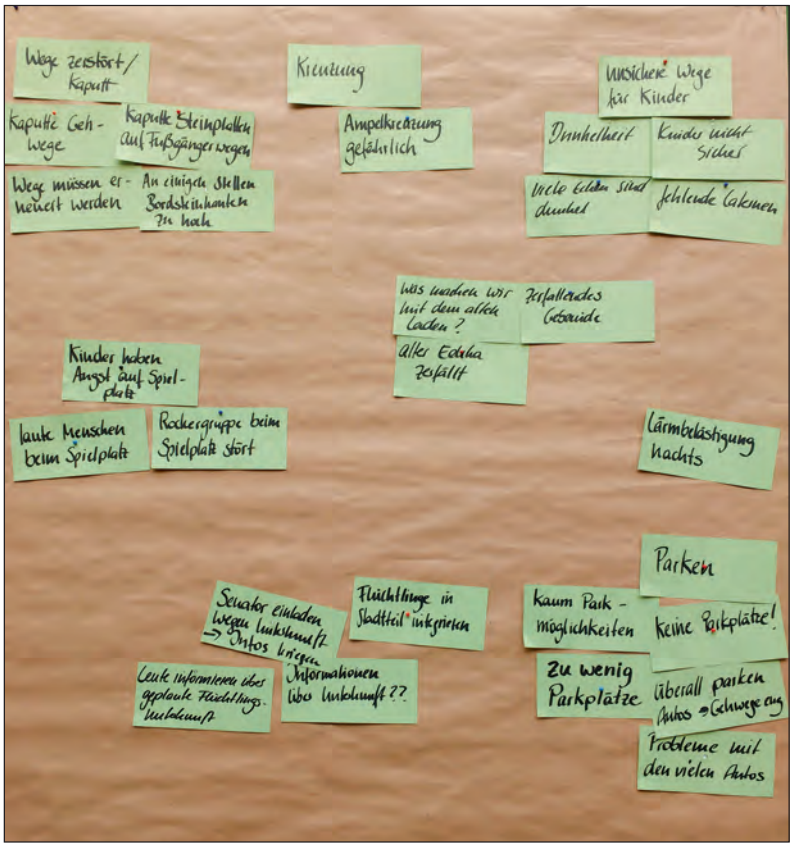
Zeitumfang
Je nach Gruppengröße: 10 bis 15 Minuten. Bei dem Blitzlicht geraten viele Menschen gerne ins Plaudern. Es gibt einige Tricks, mit denen Sie die Redezeit visuell begrenzen: Zum Beispiel mit dem Durchlaufen einer Eieruhr, dem Countdown am Handy, oder dem Abbrennen eines Streichholzes. Danach ist die nächste Person an der Reihe.

Anforderung an die Moderation
Die Moderation sollte die Regeln nicht aus den Augen verlieren und streng darauf achten, dass der Zeitrahmen nicht gesprengt wird, dass also jede Person nicht mehr als 30 Sekunden spricht.
Alle Aktivitäten, die in einer Moderation ablaufen, müssen situationsbezogen sein, das gilt auch für das Blitzlicht. Die Frage, die die Leitung stellt, muss sich immer auf das Thema der gemeinsamen Arbeit und/oder auf das „Hier und Jetzt" beziehen. Sie bezieht sich nicht auf Dinge, die augenblicklich für das Gruppengeschehen nicht relevant sind.

Besonderheiten
Diese Methode sollten Sie sich wirklich aneignen und einige Male üben. Sie ist sehr wertvoll und kann jederzeit angewendet werden. Sie kann im Prinzip fast schon als vertrauensbildende Maßnahme gelten; auf jeden Fall wird sie die Teilnehmer/innen gut zueinander führen, weil eben jede/r aufgefordert ist, sich zu äußern.

Benötigtes Material
Für die Visualisierung der Frage/n eignet sich die Tafel, Pinnwand oder Flipchart. Es geht aber auch ohne jegliches Material.

Kartenabfrage



Was ist das?
Was beim Blitzlicht mündlich passiert, geschieht hier schriftlich: Jede Person schreibt ihre Meinung zu einer Fragestellung auf Moderationskarten.
Die Kartenabfrage ist die am weitesten verbreitete Methode in der Moderation. Als einzelne Methode kann sie verschiedenen Zielen dienen (wie das Blitzlicht), zum Beispiel der Abfrage der Erwartungen am Anfang, der Bearbeitung eines Themas mittendrin oder der Auswertung am Ende.

Wofür geeignet?
Mit einer Kartenabfrage können Ideen produziert, Fragen und Meinungen gesammelt und Lösungen erarbeitet werden. Der Unterschied zum Blitzlicht besteht darin, dass die Antworten relativ anonym gegeben werden können. Zudem werden die Antworten an einer Pinnwand sichtbar für alle.

Ablaufbeschreibung
In der Mitte des Raumes oder des Sitzungstisches liegen ein bzw. mehrere verschiedenfarbige Stapel Moderationskarten und genügend Stifte. An der Tafel oder Pinnwand stehen ein oder zwei eindeutige Fragen.

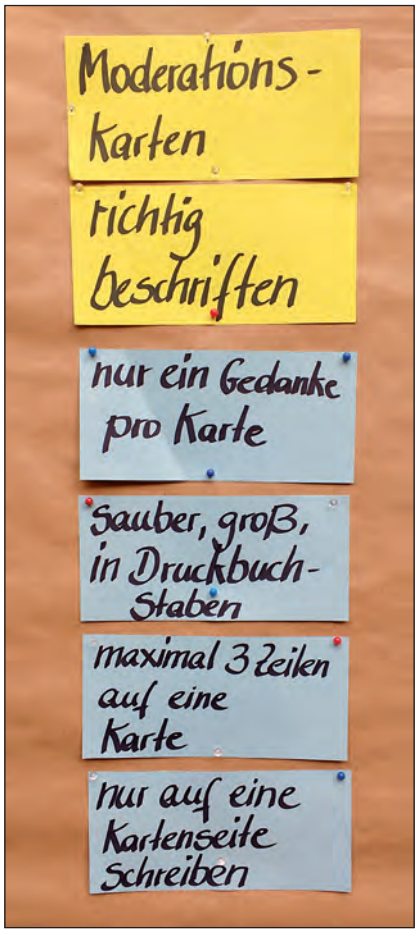
Beispiel:

> *„Was sind die Ziele unserer heutigen Sitzung?“* oder schon als konkreter inhaltlicher Einstieg: *„Welche Probleme sind die drängendsten in unserem Stadtteil?“* und entsprechend *„Welche Lösungen fallen euch dafür ein?“*

Wenn Sie mehr als eine Frage stellen, sollten Sie für jede eine andere Kartenfarbe verwenden. Ihre Ansprache an die Anwesenden folgt nun:

> *„Bitte nehmt euch so viele Karten, wie ihr zur Beantwortung der Fragen braucht. Schreibt so viel ihr möchtet. Ihr habt dafür (z. B.) 10 Minuten Zeit. Wenn ihr fertig seid, legt ihr die Karten mit der leeren Seite nach oben vor euch hin und ich komme herum und sammle sie ein. Bitte achtet auf die Regeln für das Beschreiben der Karten.“*

Wenn Sie alle Karten eingesammelt haben, lesen Sie jede Karte nacheinander laut vor und heften sie an die Pinnwand. Die Karten sollten Sie beim Anpinnen schon thematisch gruppieren und ordnen (inhaltlich gleiches/ähnliches zusammen pinnen).



Regeln für das Beschreiben der Karten:

1. Nur ein Gedanke pro Karte!
2. Möglichst sauber und groß in Druckbuchstaben schreiben!
3. Maximal 3 Zeilen auf eine Karte!
4. Nur auf eine Kartenseite schreiben!

Zeitumfang Ca. 30 Minuten.

Anforderung an die Moderation
Wenn Sie die Karten einsammeln und vorlesen, sollten Sie bei Unklarheiten nur Verständnisfragen stellen und keine inhaltliche Bewertung abgeben.

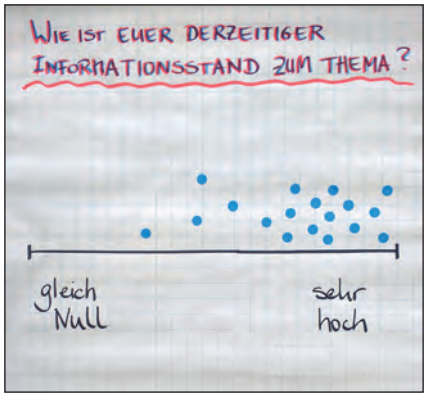
Besonderheiten
Mit dieser Methode werden alle Teilnehmer/innen gleichberechtigt einbezogen. Jede/r kommt zu Wort und die Anonymität bleibt weitestgehend gewahrt. Die Gedanken und der gemeinsame Entscheidungsprozess werden visualisiert. Die Methode ermöglicht aufbauend systematisches und zeiteffizientes Arbeiten, sie zwingt zur Knappheit und Klarheit.

Folgende Variante ist auch denkbar:
Sollte es große Widerstände gegen diese Methode geben, kann man daraus auch eine Zurufabfrage machen. (Kurze Erläuterung hierzu folgt.)

Benötigtes Material
Eine Pinnwand, ausreichend Stifte oder Eddings, Pinnadeln, ausreichend eckige verschiedenfarbige Karten. (Die Karten lassen sich alternativ auch mit Kreppband an einer Raumwand befestigen.)

Zurufabfrage

Bei der Zurufabfrage wird im Wesentlichen wie bei der Kartenabfrage vorgegangen.
Der Unterschied: Die Antworten werden von einem Schreiber erfasst. Alles andere läuft analog der Kartenabfrage ab.



Ein-Punkt-Abfrage

Was ist das?
Die Ein-Punkt-Abfrage bedeutet, dass sich jede Person mit einem Klebepunkt zu einer Fragestellung positioniert. Man verortet sich auf einer Skala mit zwei Polen.

Wofür geeignet?
Mit der Ein-Punkt-Abfrage haben wir eine einfache und wirkungsvolle Methode, um Transparenz zu schaffen und Entscheidungen zu treffen. Mit ihr kann die Leitung Einstellungen und Haltungen oder Stimmungen der Gruppe sichtbar machen. Sie eignet sich zum Beispiel für den Einstieg in ein Thema, um Klarheit darüber herzustellen, für wie schwierig die Teilnehmer/innen die Bearbeitung des anstehenden Themas halten.

Ablaufbeschreibung
Wie der Name schon sagt, dürfen die Teilnehmer/innen zur Beantwortung einer Frage bzw. zu deren Gewichtung nur einen Punkt vergeben. Die Leitung schreibt hierfür die Frage an die Wand und zeichnet ein Raster oder Diagramm dazu. Innerhalb dieses Rahmens kann sich jede/r Teilnehmer/in mit einem Punkt verorten. Als Hilfsmittel dienen Klebepunkte aus einem Moderationskoffer oder man malt ganz einfach einen Punkt mit einem Stift.
Das entstehende Gesamtbild spiegelt die Wahrnehmung oder Meinung der Gruppe wieder und kann als Diskussionsgrundlage genutzt werden.

Regeln

1. Die Fragestellung muss klar formuliert sein.
2. Es muss ein Polaritätsprofil vorgegeben werden wie etwa: „einfach-schwer"', „schlecht-gut". Oder eine Schätzskala mit Kategorien wie „leicht - eher leicht - eher schwierig – schwierig".

Im Anschluss sollte eine Gesamtauswertung zum entstandenen Ergebnis gemacht werden:

Was lernen wir daraus?
Was machen wir nun damit?

Es gibt natürlich auch die Möglichkeit, dass jede/r etwas zum eigenen Votum sagen kann:

Variante 1:
Die Leitung bittet die Gruppe, das Bild zu kommentieren.

Variante 2:
Die Leitung bittet jede/n Teilnehmer/in zu sagen, wo er/sie gepunktet hat und dies kurz zu erläutern.

Variante 3:
Das Punkten verläuft anonym. Das kann z. B. dann passieren, wenn es sich um eine heikle Angelegenheit handelt und die Teilnehmer/innen nicht möchten, dass man ihr Votum sieht. Dafür wird ganz einfach die Pinnwand umgedreht und alle gehen nacheinander zum Punkten hinter die Wand. Wenn keine Pinnwand zur Verfügung steht, muss man sich in diesem Fall etwas einfallen lassen. Hier wäre es evtl. legitim, dass eine kurze Pause genutzt wird, in der alle den Raum verlassen und ihn nur kurz zum Punkten aufsuchen, bis die/der Letzte an der Reihe war.

Zeitumfang	Nur Punkten, 5 Minuten - mit Auswertung 15 Minuten
Benötigtes Material	Flipchart/Pinnwand, Packpapier an der Wand, Tafel, Edding, Klebepunkte.

Phase 2: Themensammlung

Hier sind wir beim ersten inhaltlichen Schritt. Anhand von Fragestellungen werden die Gedanken der Teilnehmenden auf die gemeinsame Zielrichtung gelenkt. Dafür eignen sich folgende Methoden:

- **Kartenabfrage** (Beschreibung siehe Phase1) oder
- **Clustern**

Letzteres wird nachfolgend beschrieben.

Clustern

Was ist das?
Das Wort steht für „klumpen“, „zusammenpappen“ oder „ordnen“ und bezieht sich auf eine Weiterführung der Kartenabfrage. Clustern bezeichnet das Strukturieren der Ergebnisse der Kartenabfrage. Wurde eine Kartenabfrage durchgeführt, dann kann sich je nach Größe und Schreibfreudigkeit der Gruppe eine große Menge an Karten angesammelt haben. Um einen Überblick zu behalten, werden diese mit der Gruppe in Themenfelder (Cluster) strukturiert.

Wofür geeignet?
Das Clustern eignet sich, um mit den Ergebnissen der Kartenabfrage gut und problemlos weiterarbeiten zu können. Durch die Zuordnung der Karten(-inhalte) zu bestimmten Themenbereichen beim Clustern wird Übersichtlichkeit ermöglicht; es ergibt sich eine Struktur und erleichtert die thematische Schwerpunktsetzung.

Ablaufbeschreibung
Für das Ordnen (Clustern), werden die gesammelten Karten nach möglichst einheitlichen Gesichtspunkten geordnet. Sie werden nacheinander laut vorgelesen und mit der Gruppe gemeinsam sortiert. Das Ordnen erfolgt nach Ideen und Themen, nach Verwandtschaft oder nach Haupt- und Unterkategorien. Anschließend können sie gemeinsam an die Pinnwand geheftet werden.
Für eine bessere Übersichtlichkeit kann man jedem Cluster eine Überschrift zuordnen. Dafür werden andersfarbige oder -formige Moderationskarten verwendet und über den Kartencluster als Überschrift angepinnt.

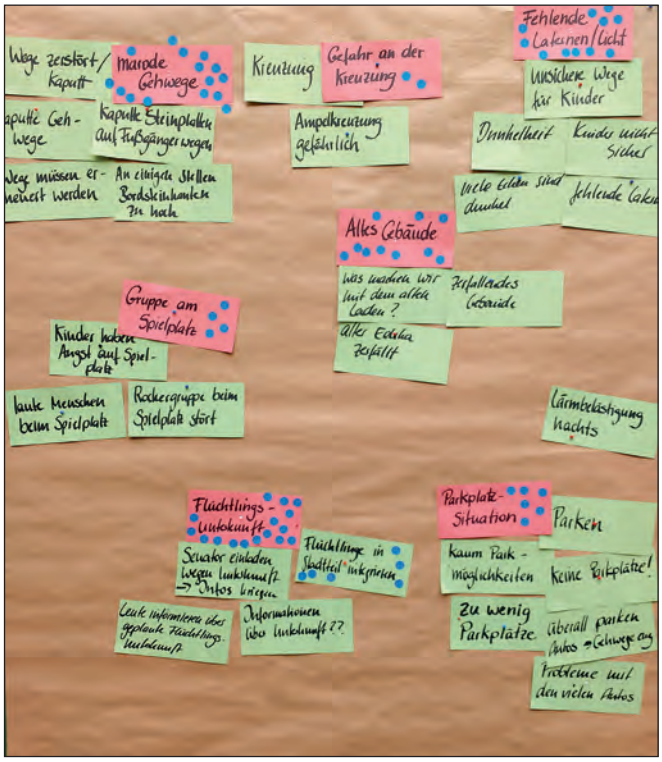
Beispiel:
Thema: *Erarbeitung eines Mobilitätsplan für Güstrow.*
Bei einer Kartenabfrage haben die Anwesenden ihre Gedanken auf den Karten festgehalten. Die Fragestellungen lauteten:

- Welche Aspekte des Stadtverkehrs sind mir besonders wichtig?
- Welche verkehrstechnischen Änderungen sollten unbedingt in dem neuen Plan auftauchen?

Nun beginnt das Sortieren und Clustern. Entweder die Leitung oder jemand von den Teilnehmer/innen liest Karte für Karte laut vor und gemeinsam werden sie an die Pinnwand geheftet und dabei der richtigen Rubrik bzw. Überschrift zugeordnet.
Tipp: Einige Karten passen häufig in mehrere Cluster. Daher kann es zu langwierigen Debatten über die „richtige“ Zuordnung einer Karte kommen. Als mögliche Lösung bietet es sich an, die Karte zweimal zu schreiben.

Zeitumfang	Etwa 20 Minuten.
Benötigtes Material	Pinnwand oder Wand, Karten, Nadeln oder Klebeband, die beschriebenen Moderationskarten, andersfarbige oder -formige Karten für die Überschriften.

Punkten



Was ist das?

Das Punkten ist ein Moderationsschritt der auf die Kartenabfrage und das Clustern folgt. Mit dem Punkten kann aus einer großen Menge an Themen und Inhalten eine ganz bestimmte Auswahl getroffen werden. Mit Hilfe einer begrenzten Anzahl von Klebepunkten bestimmen die Teilnehmer/innen ihre Favoriten, mit denen sie weiterarbeiten wollen oder die sie für das Wichtigste halten.

Wofür geeignet?

Das Punkten eignet sich, um aus einer großen Anzahl von Themen und Ideen die wichtigsten herauszustellen. Nach der Kartenabfrage und dem Clustern können mit dem anschließenden Punkten nun diejenigen Themen bestimmt werden, mit denen am dringendsten weitergearbeitet werden soll.

Ablaufbeschreibung

Jede Person erhält eine bestimmte Anzahl Klebepunkte (alternativ dicke Stifte, um damit einen Punkt zu malen). Sie als Leitung fordern die Teilnehmer/innen auf, ihre Punkte auf die Themen, Ideen oder Kartencluster zu kleben, die sie am dringendsten bearbeitet sehen wollen.

Die Anzahl der Punkte, die vergeben werden sollen, bestimmt die Leitung – je nach Anzahl der Themen und nach dem Ziel der Abfrage. Ein Beispiel: Jede/r Teilnehmer/in erhält sechs Klebepunkte und klebt davon drei Punkte an seinen Favoriten, zwei an die zweitwichtigste Karte und einen an die drittwichtigste Karte.
Nachdem alle Personen ihre Punkte verteilt haben, ist auf einen Blick erkennbar, welche Karteninhalte als besonders wichtig, drängend oder als die größte Herausforderung empfunden werden.

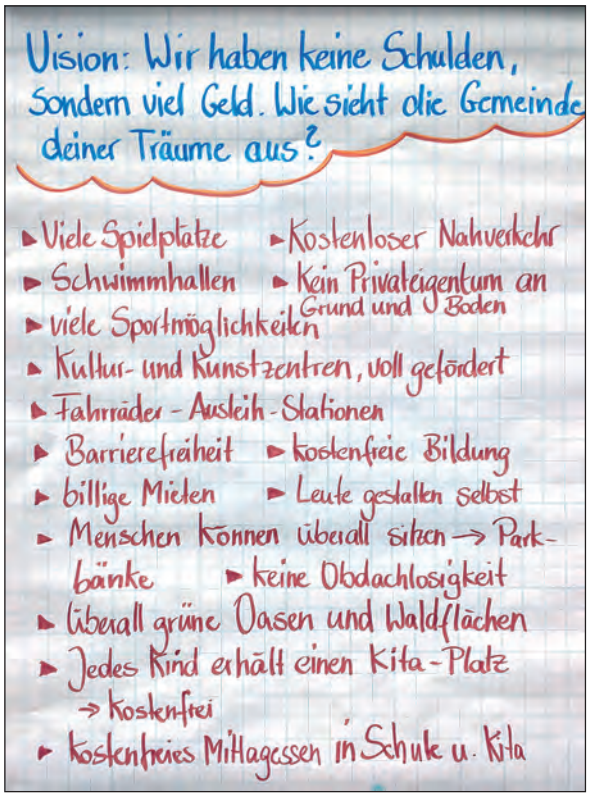
Die meistbepunkteten Themenbereiche werden nun weiter bearbeitet. Das wiederum kann auf verschiedene Arten erfolgen, z. B. in Kleingruppen oder gesonderten Treffen. Alle anderen ebenfalls mit Punkten versehenen Themen könnten z. B. für später festgehalten werden. Die Verfahrensweise werden Sie selbst am besten einschätzen und festlegen können.

Besonderheiten
Der Vorteil beim Punkten liegt im Entpersonalisieren einer Abstimmung. Ideen und Themen werden in gut zu bearbeitenden Einheiten zusammengefasst.

Zeitumfang	Für Punkten und Auswertung ca. 20 Minuten – je nach Umfang.
Benötigtes Material	Klebepunkte oder Stifte

Zusammenfassung der Methodenschritte bis zum Punkten:

1. Kartenabfrage:	Sammlung der Ideen, Vorschläge und Themen
2. Clustern:	Sortieren und Ordnen
3. Punkten:	Prioritäten festlegen



Brainstorming

Was ist das?
Beim Brainstorming (zu deutsch: Hirnsturm; im Sinne von: alle Gedanken und Ideen frei herausbringen) handelt es sich um eine Methode der Ideenfindung, die die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen in einer Gruppe fördern soll.

Wofür geeignet?
Brainstorming eignet sich immer dann, wenn es um die Sammlung von Ideen geht, wenn die Mitglieder einer Gruppe möglichst frei und unvoreingenommen ihre Gedanken äußern können, ohne, dass ein Thema schon tiefer behandelt wurde. Brainstorming ermöglicht das Finden von kreativen und ausgefallenen Vorschlägen und Problemlösungen. Gut eignet sich Brainstorming in Gremien wie Ratssitzungen oder Fraktionsklausuren zum Erarbeiten von Projekten, die zum Beispiel in der

kommenden Zeit auf den Weg gebracht werden sollen. Die Methode ist leicht zu erlernen und benötigt wenig Hilfsmittel.

Ablaufbeschreibung
Zu einem vorgegebenen Begriff, Thema oder Sachverhalt sollen die Teilnehmer/innen frei assoziieren, was ihnen einfällt. Die spontanen Äußerungen werden festgehalten und bieten eine Fundgrube für ihre Interessen.
Brainstorming kann nur Rohmaterial liefern und sollte in einem zweiten Schritt strukturiert werden. In diesem zweiten Strukturierungsschritt ist nun Kritik erlaubt und auch notwendig.
Nachdem man ähnliche Ideen zusammengefasst hat, kann man z.B. nach dem Grad der möglichen Realisierung sortieren in:

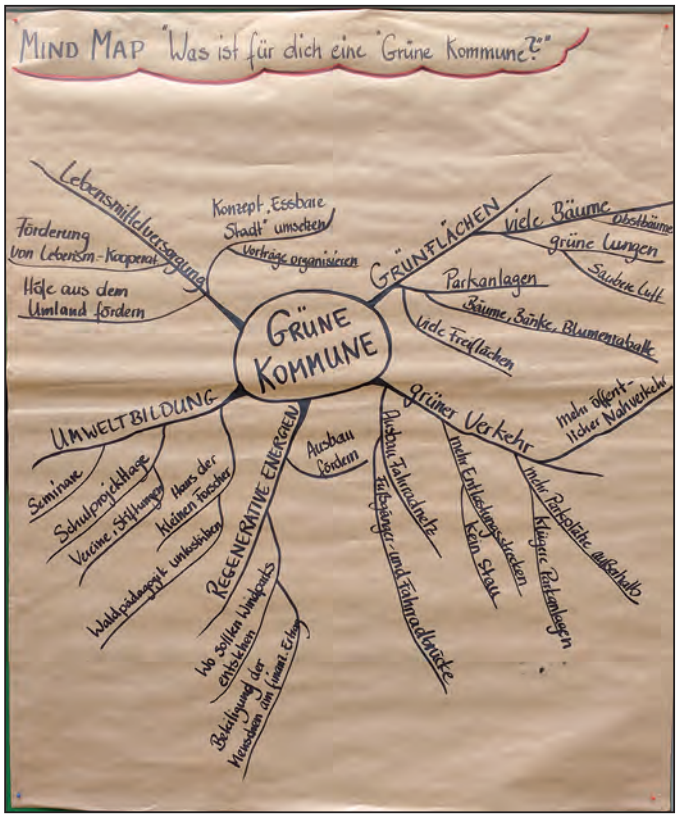
- sofort realisierbar,
- später realisierbar,
- nach weiterer Bearbeitung realisierbar und/oder
- nicht realisierbar

Den Abschluss der Auswertung eines Brainstormings stellt eine Liste mit Vorschlägen dar.

Regeln:
1. Jede/r kann ungehemmt Gedanken aussprechen. Quantität geht vor Qualität.
2. Kommentare, Korrekturen, Kritik sind verboten.
3. Viele Ideen in kürzester Zeit (Zeitrahmen ca. 5 bis 30 Minuten).
4. Freies Assoziieren und Phantasieren sind erlaubt. Fremde Ideen können weiterentwickelt werden.

Besonderheiten
Die Ergebnisse und der Erfolg hängen stark von der Offenheit der Gruppe ab. Es besteht die Gefahr des „Abschweifens“ oder dass ruhigere Mitglieder sich nicht oder kaum beteiligen. Selbstdarstellungsrituale einzelner Mitglieder sind möglich und schwer zu unterbinden. Auch bei starken Hierarchien innerhalb der Gruppe eignet sich diese Methode nicht.
Sie sollten jeden Beitrag festhalten und jedem Mitglied die Möglichkeit geben, sich zu äußern. Einfälle der Teilnehmenden sollten nicht reglementiert werden. Insgesamt geht es um Ideensammlungen, deshalb sollten Sie sich nicht zu früh auf eine Lösung einschießen.

Zeitumfang	10 bis 30 Minuten.
Benötigtes Material	Visualisierungsmaterial wie z.B. Flipchart/Pinnwand und Stifte.



Mindmap

Was ist das?
Eine Mindmap ist auch eine Art Brainstorming. Nur, dass sie zusätzlich die Möglichkeit bietet, die Gedanken bildlich zu sortieren und in Beziehung zu setzen. Das Ergebnis ist ein sichtbarer Aufriss zu einem Thema, der bearbeitet werden kann.

Wofür geeignet?
Die Methode sammelt in kurzer Zeit (10 bis 30 Minuten) viele Gedanken zu einem bestimmten Thema und bringt sie im Idealfall in eine Ordnung und in Beziehung zueinander. Danach sind die Dimensionen des Themas optisch sichtbar. Alle können sich daran beteiligen. Die Methode setzt Kreativität frei und macht Spaß. Es ist eine gute Methode, um in die Tiefe zu gehen.Mindmaps haben einen hohen Erinnerungswert.

Ablaufbeschreibung
In die Mitte eines großen Blattes wird das Thema oder der Projektname geschrieben und ein Kreis darum gezeichnet. Die Leitung bittet die Gruppe, das Schema auf Zuruf zu ergänzen. Die Leitung visualisiert die Zurufe auf dem Plakat mit. Dafür werden von dem Kreis – dem Hauptzentrum – Hauptäste gezeichnet, die jeweils unterschiedliche Apsekte dieses Themas darstellen. Die Inhalte wiederum ergeben sich aus den Zurufen der Gruppe. Das Bild wächst somit von innen nach außen.
Auf die Linien schreibt man die Hauptpunkte als Gedankenstütze. Durch abgehende Verzweigungen oder Äste, werden diese Hauptpunkte immer weiter verfeinert und untersetzt.
Die Methode setzt ein gewisses Maß an Abstraktionsfähigkeit voraus, um die Schlüsselbegriffe zu finden, um die es geht. Außerdem ist eine klare, gut lesbare Schrift Voraussetzung für die Anwendung. Achten Sie als Leitung darauf, dass sich auch die Stillen beteiligen, sonst beschränkt sich der Wert der Mindmap nur auf den Kreis der Vielredner/innen.

Zeitumfang	10 bis 30 Minuten
Benötigtes Material	Je nach Gruppengröße mindestens ein A3-Blatt, in der Regel ein Pinnwandpapier und Stifte.

Phase 3: Themenauswahl

Auf der Basis von Bewertungen oder Gewichtungen von Themen wird schließlich deren Auswahl vorgenommen und in eine Rangfolge gebracht. Dazu eignen sich folgende Methoden:
Punkten (siehe Beschreibung in Phase 2) oder

Aufstellung

Was ist das?
Eine Aufstellung ist eine schnelle und einfache Methode, bei der die Gruppenmitglieder sich zu einer Aussage im Raum „aufstellen“.

Wofür geeignet?
Sie kann dazu dienen, Einstellungen, Haltungen und Meinungen einzelner Gruppenmitglieder in Kürze darzustellen.

Ablaufbeschreibung
Ein Thema oder eine Position wird auf einen großen Zettel geschrieben und in die Mitte des Raumes gelegt. Die Teilnehmer/innen werden aufgefordert, sich zu „positionieren“.

Dabei gilt:

„nah“ am Geschriebenen als Ausdruck von „Zustimmung“ und
„fern“ als Ausdruck von „Ablehnung“.

Je näher desto größer ist die Zustimmung.

„Wie nah/fern (im wahrsten Sinne) seid ihr dem Thema ‚Autofreie Innenstadt‘?“
„Wie steht ihr zur Sachlage ‚Schließung des Kulturhistorischen Museums‘?“
„Wo steht ihr beim Thema ‚Fahrpreiserhöhung‘?“ usw.

Damit erhält die Leitung (und alle anderen Anwesenden auch) sowohl Einzelmeinungen als auch einen Gesamtüberblick. Geht die Stimmung mehrheitlich Richtung Ablehnung, braucht man sich dem Thema nicht weiter zu widmen. Ansonsten sollte es auf die Agenda und bearbeitet werden.

Eine andere Variante:
Es können auch mehrere Positionen zu einem Thema in verschiedene Ecken des Raumes gelegt werden, zu denen sich die Teilnehmer/innen zuordnen sollen.
Die Methode liefert schnell ein eindrückliches (Stimmungs-)Bild – ohne langes „Sich-Erklären-Müssen“. Zudem arbeitet sie deutlich Extrempositionen / Unvereinbarkeiten von Teilnehmer/innen heraus, die anschließend sofort thematisiert werden können.

Regeln
Da es sich um ein Methode handelt, die persönliche Positionen recht offen sichtbar macht, ist sie nicht in jeder Gruppe anwendbar.
Alle Teilnehmer/innen sollten sich an der Aufstellung beteiligen.
Die Positionierung selbst sollte – und das ist wichtig – ohne gegenseitige Kommentare ablaufen.

Zeitumfang	5 bis 10 Minuten
Benötigtes Material	Genug Platz, Papier und Stift

Stimmungsbarometer

Was ist das?
Es handelt sich bei dem Stimmungsbarometer um eine ähnliche Methode wie die „Ein-Punkt-Abfrage“.

Wofür geeignet?
Das Stimmungsbarometer dient – wie der Name es sagt – dazu, Stimmungen sichtbar und damit ansprechbar zu machen.
Das große Plus dieser Methode:
Ohne darüber zu sprechen, ermöglichen Sie den Teilnehmer/innen ihrer Stimmung Ausdruck zu verleihen. Sie können so eine Stimmungsabfrage zu jedem Zeitpunkt der Sitzung durchführen. Vor allem, wenn Sie spüren, dass die Gemütslage in der Gruppe an einem Tiefpunkt angelangt ist. Sie können sich somit informieren und dem Ergebnis entsprechend reagieren und den weiteren Verlauf Ihrer Sitzung positiv beeinflussen.
Nicht zuletzt für den Abschluss einer Sitzung eignet sich das Stimmungsbarometer besonders gut, denn durch diese zeitsparende Methode erhalten Sie eine schnelle Rückmeldung zu Ihrer Veranstaltung.

Ablaufbeschreibung
Die Leitung stellt der Gruppe ein vorbereitetes Plakat mit einer Frage vor.
Darunter befindet sich eine Skala, die jeder/m die Möglichkeit bietet, die persönliche aktuelle Stimmungslage anzugeben.
Die Teilnehmer/innen werden nun aufgefordert, mit einem Klebepunkt ihre momentane Stimmung auf der Skala zu visualisieren.
Wenn es die Zeit hergibt, können Sie die Teilnehmer/innen auch bitten, zu erzählen, warum sie sich an der jeweiligen Stelle eingeordnet haben.

Zeitumfang	5 bis 10 Minuten
Benötigtes Material	Pinnwand oder Flipchart, Stift, Punkte

Kleingruppen

Was ist das?
In diesem Arbeitsschritt werden Kleingruppen gebildet, die sich leise zu einem Thema verständigen.
Erfolgreich erprobt ist die Vorgehensweise, bei der sich diejenigen, die nebeneinander sitzen, zu einer Kleingruppe zusammenfinden. Das können zwei bis drei, sollten aber nicht mehr als vier Personen sein. Die Teilnehmer/innen bleiben dabei an ihren Plätzen und im Sitzungsraum entsteht lediglich leises Gemurmel.

Wofür geeignet?
Wenn Sie damit rechnen, dass bei diesem oder jenem Thema die Diskussion in der gesamten Gruppe langwierig und zäh werden könnte, bietet sich die Verschiebung der Diskussion in Kleingruppen an. Die Methode dient dazu, innerhalb von wenigen Minuten Ideen zu sammeln, Themen zu diskutieren und zu bewerten; letztendlich dient sie einer effektiven Problemlösung. In Kleingruppen können die Teilnehmer/innen verschiedene Aspekte beleuchten und sich eine Meinung bilden. So maximieren Sie auch die Beteiligung der Anwesenden.

Ablaufbeschreibung
Diese Methode lässt sich flexibel und jederzeit anwenden, zum Beispiel gleich zu Beginn einer Veranstaltung nach einer einführenden Präsentation von Ihnen oder einem Gast.
Genausogut lässt sich das Diskutieren in Kleingruppen auch mitten in der Sitzung anwenden, wenn es zum Beispiel um die Frage geht, wie die Fraktion bei einem kontrovers diskutierten Thema abstimmen soll. Lassen Sie leise diskutieren und anschließend stellt jeweils eine Person das Diskussionsergebnis der Kleingruppe in großer Runde vor.

Sie können die Kleingruppen-Methode mit folgenden Zielen anwenden:

- Diskussion vorbereiten:
  Alle Anwesenden setzen sich aktiv mit dem Thema auseinander. Die gemeinsame Diskussion danach startet vermutlich viel lebhafter.
- Meinungen aller erfahren:
  Sie fragen die Diskussionsergebnisse aller Kleingruppen ab und sammeln die Antworten. Sie können diese auf Karten oder an der Pinnwand mitschreiben und ermöglichen somit die Visualisierung. Anschließend kann damit weitergearbeitet werden (z. B. Gewichten und Punkten).
- Als Auflockerung:
  Um die Aufmerksamkeit nach längerem Zuhören wieder zu erhöhen, wechseln Sie zu dieser aktiven Methode.

Es muss allen klar sein, welche Frage genau besprochen werden soll. Sonst wird zu viel Zeit darauf verwendet, zu überlegen, was diskutiert werden soll. Am besten, Sie schreiben die Frage groß und sichtbar für alle auf.

Beispiel:
„So eben haben wir von Frau Möller (Stadtplanungsamt) eine Einführung zum Wohnungsneubau im Quartier XY gehört. Wie ist ihre Meinung dazu? Unter welchen Bedingungen können Sie sich vorstellen, dass dort Wohnbebauung stattfindet?
Diskutieren Sie und tauschen Sie Ihre Meinung leise mit ihrem rechten Sitznachbarn aus. Schreiben Sie Ihre wesentlichen Punkte auf 2 bis 3 Karten.“

Auswertung:
Anschließend einigt sich die Kleingruppe auf eine Person, die die Ergebnisse im Plenum vorstellt.

Zeitumfang	Diskussion: 5 bis 10 Minuten - Auswertung: 20 Minuten
Benötigtes Material	Bei Bedarf Karten, Stifte, Pinnwand

Phase 4: Thema bearbeiten

Wie schon an anderer Stelle erwähnt, ist die Bearbeitung von Themen das Kernstück einer jeden Sitzung. Hier geht es darum, möglichst konkret zu vorzugehen. Dafür eignen sich viele verschiedene Methoden. Je nach Gruppengröße, nach Offenheit aller Beteiligten und Vorlieben können Sie einige ausprobieren und in ihr festes Repertoire aufnehmen.

Kleingruppenarbeit mit der Methode ‚66'?

Was ist das?
Benannt ist die Methode ‚66' nach der Anzahl der Mitglieder der einzelnen Kleingruppen (6 Teilnehmer/innen) und dem für die Bearbeitung der Aufgabe vorgegebenen Zeitraum (6 Minuten). Sie bietet sich besonders bei größeren Gruppen an (ab ca. 20 Personen) und ermöglicht, alle Teilnehmer/innen in die inhaltliche Arbeit einzubeziehen.
Die Anwesenden werden also in Kleingruppen mit je sechs Personen aufgeteilt, erhalten eine Aufgabe, die sie sechs Minuten lang diskutieren. Schließlich gelangen sie zu einem Gruppenergebnis.
Der entscheidende Vorteil dieser Methode ist, dass es ohne größeren organisatorischen Aufwand und innerhalb kürzester Zeit gelingt, entweder ein breites Spektrum an Ideen zusammenzutragen oder mehrere Teilaufgaben zu lösen.

Wofür geeignet?
Kleingruppenarbeit mit der Methode ‚66' ist eine effektive Möglichkeit, eine Aufgabe von mehreren Teams bearbeiten zu lassen und dadurch unterschiedliche Lösungsansätze zu erhalten.
Sie hat den Vorteil, dass sich alle Gruppenmitglieder an einer inhaltlichen Auseinandersetzung beteiligen und sich eine Meinung bilden bzw. Lösungsansätze erarbeiten.
Ein weiterer Vorteil ist die enorme Zeitersparnis. Diskussionen in großer Runde dauern länger. Kleingruppendiskussionen sorgen für ergiebigere Ergebnisse, mit denen sich gut weiterarbeiten lässt. Die Methode eignet sich für die Einführung in einen neuen Sachverhalt oder zur Bearbeitung eines älteren Sachverhaltes.
Alternativ können den Kleingruppen auch unterschiedliche Teilaufgaben zugewiesen werden. Dadurch ergibt sich eine erhebliche Zeitersparnis bei der Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen.

Ablaufbeschreibung
Die Leitung teilt die Teilnehmer/innen in kleine Gruppen von jeweils 6 Personen ein. Sie sollten sich im Raum so aufteilen, dass sie sich mit ihrem Geräuschpegel nicht gegenseitig behindern. Bewährt hat sich, wenn jede Gruppe um einen Tisch platziert ist, der als Schreibunterlage dienen kann.
Die Leitung verteilt nun die vorbereiteten Karten oder Papierbögen mit der Aufgabenstellung an jede Kleingruppe.
Der weitere Ablauf bei der Methode ist dann zum einen abhängig von der Ausstattung des Seminarraums und zum anderen davon, ob dieselbe oder unterschiedliche Aufgaben bearbeitet werden sollen. Sind es gleichlautende Aufgaben, können die einzelnen Ideen und Lösungsvorschläge auf Karten notiert und in der anschließenden Plenumsdiskussion an eine gemeinsame Pinnwand geheftet werden.

Werden unterschiedliche Aufgaben bearbeitet, ist es gut, wenn jede Kleingruppe ein eigenes Flipchartpapier oder eine eigene Spalte auf der Pinnwand zur Verfügung hat und ihre Ergebnisse dort visualisieren kann, so dass sie in der nachfolgenden Plenumsdiskussion anschaulich präsentiert werden können.

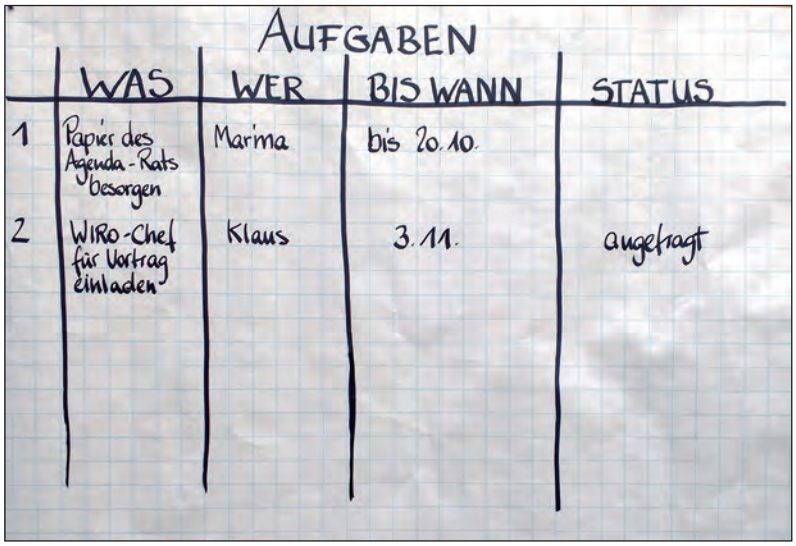
Auswertung:
Nach der Arbeit in den Kleingruppen folgt die Plenumsdiskussion. Hier werden die Arbeitsergebnisse von den jeweiligen Kleingruppen bzw. je einem Sprecher zunächst kurz vorgestellt, bevor sie von allen Anwesenden diskutiert werden.

Anforderung an die Moderation/Leitung
Wie bei jeder anderen Methode auch, müssen Sie eine verständliche und klare Einführung geben, so dass alle wissen, was sie zu tun haben. Eine besondere Herausforderung ist das Achtgeben auf die begrenzte Zeitspanne, die für die Kleingruppenarbeit zur Verfügung steht. Gut vorbereitet, können Sie sich in diesem Fall einmal für sechs Minuten (fast) zurücklehnen.

Besonderheiten
Die Teilnehmer/innen werden unzufrieden sein und sich mehr Zeit wünschen. Darin liegt aber gerade die Besonderheit dieser Methode. Sechs Minuten müssen ausreichen, um das Wesentliche herauszuholen. Natürlich sind die geäußerten Gedanken und Vorschläge nur wenig reflektiert. Dementsprechend werden sie auch ungefiltert präsentiert werden.
In der großen Diskussionsrunde am Ende wird dann überlegt, wie es mit den Ergebnissen weitergeht.

Zeitumfang	Insgesamt:	ca. 45 Minuten.
	Einführung in den Ablauf:	ca. 5 Minuten
	Diskussion in den Kleingruppen:	ca. 6 Minuten
	Präsentation der Ergebnisse:	ca. 15 Minuten
	Diskussion in der gesamten Gruppe:	ca. 20 Minuten
Benötigtes Material	Karten oder Papierbögen mit der Aufgabenstellung, Karten, Stifte, evtl. Flipchart-Papier, Pinnwand	

Brainstorming
(siehe Beschreibung in Phase 2)



AUFGABEN

	WAS	WER	BIS WANN	STATUS
1	Papier des Agenda-Rats besorgen	Marina	bis 20.10.	
2	WiRo-Chef für Vortrag einladen	Klaus	3.11.	angefragt

Aufgabenliste

Was ist das?
Die Aufgabenliste ist ein einfaches und effektives Werkzeug zur Dokumentation von definierten Aufgaben. Denn meist werden aus den bearbeiteten Themen Aufgaben oder Projekte abgeleitet. In einer Aufgabenliste wird tabellarisch festgehalten „was von wem bis wann“ zu bearbeiten ist. Sie dient auch der Dokumentation des aktuellen Bearbeitungsstandes.

Wofür geeignet?
- Wenn sich aus einer Diskussion heraus weitere Aufgaben ergeben.
- Wenn im Gremium ein Projekt geplant wird, das in mehreren Schritten zur Erfüllung gelangt und dafür verschiedenste Aufgaben erledigt werden müssen.
- Damit die Leitung nicht alles allein machen muss und auch mal Rechercheaufgaben oder Anfragen und Anträge von anderen vorbereitet werden. Wenn Sie eine Klausur hatten und sich daraus einige komplexere Aufgaben entwickelt haben.
- Wenn Sie z. B. als Ortsbeirat eine Versammlung mit einem kulturellen Höhepunkt organisieren.
- Wenn Sie eine Begehung oder ein Fest organisieren.

Für jedes größere Projekt braucht es eine Aufgabenliste, damit alle wissen, was sie zu tun haben.

Ablaufbeschreibung
Die Gruppe erhält von Ihnen eine Tabelle nach folgendem Muster:

Datum / Was / Bis wann / Wer / Status

Nun wird jeder einzelne Arbeitsauftrag des Vorhabens exakt definiert und in die Tabelle eingetragen. Das wichtigste dabei ist, einen Verantwortlichen für den jeweiligen Vorgang eindeutig zu bestimmen bzw. nach freiwilliger Meldung zu benennen. Jede noch so gut formulierte und herausgearbeitete Aufgabe ist am Ende nichts wert, wenn nicht geklärt ist, wer sich darum kümmert. Verantwortlichkeiten sorgen für Verbindlichkeit und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Aufgabe gelöst bzw. erfüllt wird.
Jede einzelne Aufgabe – und ist sie noch so klein – wird in die Liste eingetragen. Diese Angaben sind die Grundlage für die weitere Planung des Projektes.
Eine Aufgabenliste sollte schriftlich erstellt und gepflegt werden, am besten eignet sich hierzu ein Tabellenkalkulationsprogramm. Natürlich kann die Aufgabenliste auch handschriftlich oder mit Hilfe von Karteikarten geführt werden.
Im Protokoll der Sitzung wird die Tabelle für alle nachvollziehbar festgehalten. Während der Aufgabenverteilung sollten die Ergebnisse (auf Pinnwand oder Flipchart) sichtbar mitgeschrieben werden.

Beim nächsten oder übernächsten Treffen können Sie so leicht nachvollziehbar gemeinsam den Bearbeitungsstand besprechen.

Anforderung an die Moderation bzw. Leitung
Als Leitung sind Sie dafür verantwortlich, dass die Aufgaben exakt formuliert sind, so dass nichts falsch verstanden oder vergessen wird. Des Weiteren ist es wichtig, verbindlich für jede Aufgabe ein oder zwei Verantwortliche zu finden. An dieser Stelle sollten Sie Ruhe und Schweigen aushalten können, wenn eine Aufgabe nicht sogleich übernommen wird. Sie sollten unbedingt am Ende genügend Zeit einplanen, denn die Gefahr ist hoch, dass Zeit fehlt und die konkreten Verabredungen ausbleiben.
Sie schreiben die Ergebnisse mit und fügen sie in eine digitale Tabelle ein. Das Pflegen der Tabelle und der Abgleich, ob die Aufgaben erledigt wurden, fällt auch in Ihren Zuständigkeitsbereich.

Zeitumfang	Je nach Anzahl der Aufgaben 10 bis 20 Minuten.
Benötigtes Material	Pinwand, Flipchart oder Karten und Stifte. Möglichst eine digitale Tabelle.

Stumme Diskussion

Was ist das?
Die Gruppenmitglieder äußern Gedanken, Ideen und Vorschläge zu einer oder mehreren Fragestellungen schriftlich, ohne zu sprechen. Die stumme Diskussion ist eine Variante des Brainstorming. Sie nennt sich deshalb Diskussion, weil die Mitglieder ihre Gedanken oder Thesen auch schriftlich diskutieren können, d.h. sie können aufeinander Bezug nehmen, indem sie die Aussagen von anderen kommentieren, Zustimmung oder Ablehnung schriftlich äußern. Auf diese Weise entsteht eine schriftliche Diskussion auf dem Papier.

Wofür geeignet?
Die Methode eignet sich, um in ein Thema einzusteigen oder um den Wissenstand zu einem Sachverhalt abzufragen und um ein Thema zu bearbeiten. Sie eignet sich vor allem für diskussionsfreudige Gruppen, bei denen es häufig zu zeitintensiven Wortbeiträgen kommt.
Hier spart die Methode Zeit. Und sie eignet sich für Gruppen, in denen sich immer die gleichen Personen zu Wort melden. Die stumme Diskussion bietet die Gelegenheit, dass alle ihre Gedanken äußern können. Mit den Ergebnissen kann später weitergearbeitet werden.

Ablaufbeschreibung
Auf einem oder mehreren großen Plakaten werden an deren oberen Rand die Thesen oder Fragestellungen groß und deutlich notiert. Die so beschriebenen Bögen können auf einer Tafel, einer Pinnwand oder Wand angebracht oder ganz einfach auf die Tische gelegt werden.
Für die Teilnehmer/innen liegen Stifte bereit.

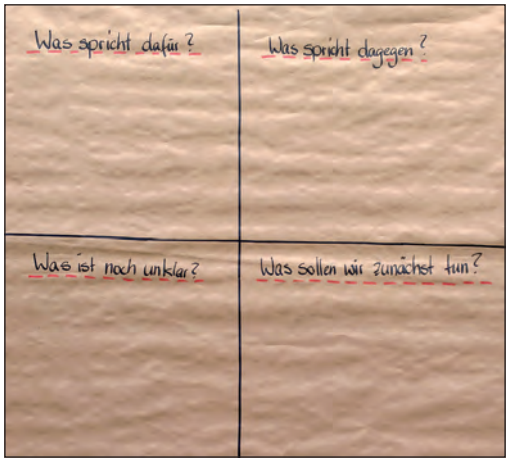
Die Moderation/Leitung erläutert die Methode:

> *„Bitte macht euch Gedanken zum Thema und überlegt euch, was ihr auf die Fragen bzw. Thesen zu sagen wisst. Dazu sollt ihr euer vorhandenes Wissen, eure Gedanken und Erfahrungen auf die Plakate schreiben. Ihr könnt auch schriftlich auf das eingehen, was andere aus eurer Gruppe dazu geschrieben haben. Eine Spielregel gibt es aber: Ihr dürft nicht miteinander sprechen!“*

Anschließend sollten die beschriebenen Bögen für alle sichtbar im Raum platziert werden.

Im Anschluss an die Schreibphase werten Sie die Ergebnisse aus, indem Sie die zentralen Aussagen und Ergebnisse mündlich zusammenfassen. Nun kann bezüglich der Gedanken nachgefragt und über bestimmte Aspekte offen diskutiert werden.
Am Ende bietet sich evtl. an, mit dem Gewichten oder Punkten weiter zu verfahren.

Zeitumfang	Je nach Gruppengröße, Anzahl der Fragen und Umfang der Auswertung: 15 bis 45 Minuten.
Benötigtes Material	Tafel oder Pinnwand, Pinnwandpapier bzw. große Papierbögen, genügend Stifte für alle.



Vierfeldertafel

Was ist das?
Auch diese Methode dient der Erarbeitung von Entscheidungen bzw. Lösungsansätzen in Gruppen. Es werden verschiedene Aspekte eines Themas beleuchtet und zielführend konkrete Maßnahmen erarbeitet.
Ein Fadenkreuz gibt dabei eine klare Struktur vor.

Wofür geeignet?
Die Vierfeldertafel eignet sich für die Phase der Bearbeitung sowie für die darauf folgende Phase des Planens.

Ablaufbeschreibung
Die Leitung stellt der Gruppe eine Vierfeldertafel vor. Die Benennung der einzelnen Felder und die dazugehörigen Fragen hängen von dem zu bearbeitenden Thema ab. Die Gruppe beantwortet die Fragen des jeweiligen Quadranten auf Zuruf. Die Moderation hält die Antworten auf dem Plakat fest.

Besonderheiten
Die Teilnehmer/innen sollten die Fragen so konkret wie möglich beantworten. Die erarbeiteten Ansätze und Maßnahmen benötigen die allgemeine Zustimmung aller. Sie sollten auch für alle gleichermaßen verbindlich und realisierbar sein.

Zeitumfang	10 bis 20 Minuten
Benötigtes Material	Pinnwand und Papier oder Flipchart, Stifte

Pro-Contra-Liste

Was ist das?
Wie der Name es schon ausdrückt, werden Pro und Contra gegenübergestellt. Durch die Visualisierung kann der Abwägungsprozess „sauberer“ und zeitsparender erfolgen.
Wofür geeignet?
Eine Anwendung kann vor allem immer dann erfolgen, wenn eine Abwägung notwendig wird, weil sich Pro und Kontra relativ die Waage halten. Die Liste trägt dazu bei, dass Abstimmungen darüber, ob z. B. Maßnahmen realisiert werden sollen, beschleunigt werden können.

Ablaufbeschreibung
Wie gesagt, handelt es sich um eine schriftliche Gegenüberstellung verschiedener Ansichten zu einem Sachverhalt. Mit allen Gruppenmitgliedern wird gemeinsam überlegt, welche Argumente bezüglich des Sachverhaltes dafür sprechen – diese werden auf die Pro-Seite geschrieben und welche Argumente dagegen sprechen – diese werden auf die Contra-Seite geschrieben.
Am Ende kann man entweder schauen, welche Seite überwiegt oder welches die besseren Argumente sind und hat Anhaltspunkte, sich zu orientieren. Daraus lässt sich gut ein Ergebnis ableiten.

Zeitumfang	5 bis 15 Minuten.
Benötigtes Material	Flipchart und Stifte

Phase 5: Maßnahmen planen

In dieser Phase geht es darum, Lösungsschritte für die besprochenen Themen und entstandenen Probleme zu definieren. Die Vorarbeiten sind abgeschlossen, Sie haben nun die Resultate gut sichtbar auf Pinnwänden oder Flipcharts usw.. Sie und Ihre Teilnehmer/innen wissen bereits, was nach der Sitzung an Aufgaben zu erfüllen ist und welche Maßnahmen umzusetzen sind; bleibt also noch, einen konkreten Plan dafür zu erstellen.
Dafür eignen sich folgende Methoden:

Aufgabenliste

(Beschreibung siehe Phase 4) oder

Zeitstrahl

Diese Methode ist schnell beschrieben. Ein Zeitstrahl dient der chronologischen Sortierung und kann für die Abbildung Ihrer Vorhaben verwendet werden.
Gibt es in Ihrem Gremium eine Art Jahresplanung sowie verschiedene Höhepunkte und Aufgaben

im Jahr? Dann eignet sich der Zeitstrahl zur verbindlichen Aufteilung von Aufgaben und für eine zeitliche Visualisierung dieser. Sie haben am Ende einen Gesamtüberblick der Vorhaben und der zugehörigen Aufgaben. Sie wissen, bis wann sie erledigt sein müssen und schaffen Verbindlichkeit. Wichtig ist, dass auch die Verantwortlichkeiten klar sind.

Ablaufbeschreibung
Mit allen Teilnehmer/innen stellen Sie quasi den Terminplan für die während der Sitzung beschlossenen Maßnahmen auf. Auf einem schmalen, aber langen Bogen Papier ziehen Sie eine Linie – den Zeitstrahl – und ordnen die Maßnahmen den besprochenen Terminen zu, die Sie chronologisch festhalten und dazu auch die jeweils Verantwortlichen notieren. Jede/r der möchte, kann das am Ende entstandene Gesamtbild übernehmen (z. B. auch abfotografieren) oder sich die Daten, die für sie/ihn relevant sind, abschreiben. Sie selbst können das ebenso tun oder den Bogen später in Ihrem Arbeitsraum an einer Wand anbringen.

Zeitumfang	Je nach Umfang wird die benötigte Zeit unterschiedlich sein, sollte aber nicht mehr als 10 Minuten betragen.
Benötigtes Material	Ein Bogen Papier – eher schmal, aber schön lang; Pinnwand oder Wand, Stift(e).

Phase 6: Sitzungsabschluss

In dieser Phase neigt sich die Sitzung dem Ende. Hier finden Reflexion und Verabschiedung statt. Eine Feedback- oder Abschlussrunde kann Aufschluss darüber geben, wie zufrieden die Teilnehmer/innen mit der Bearbeitung der Themen waren. Folgende Methoden sind dafür gut geeignet:

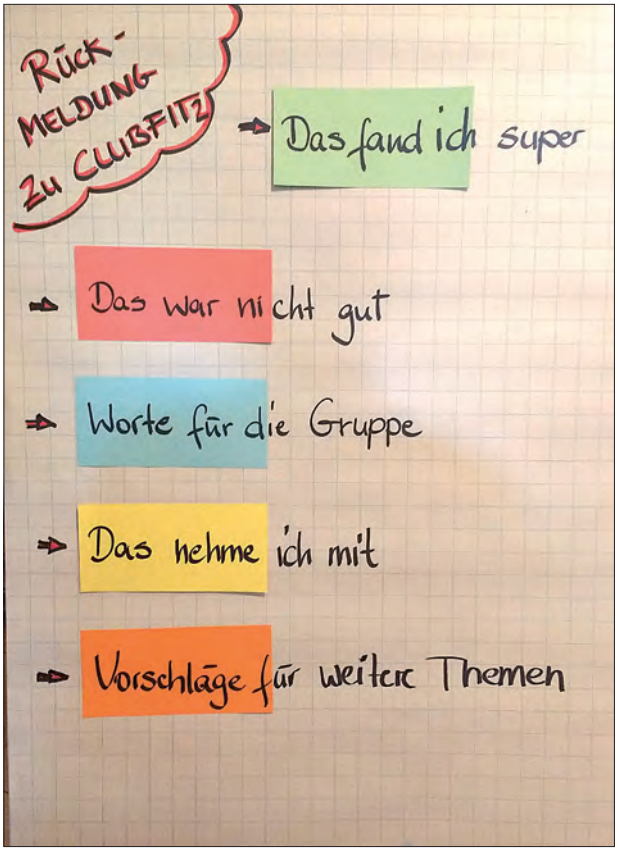
Abschlussfrage

Sie beenden die Sitzung mit einer oder wenigen Abschlussfragen. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, sich freiwillig zu äußern und ihre Gedanken zu sagen. Bitte fragen Sie aber nie am Ende „Wie hat es Ihnen gefallen?“ Diese Frage ist zu allgemein und birgt die Gefahr in sich, dass die Gruppenmitglieder kein Ende finden. Präzisieren Sie Ihre Abschlussfrage/n auf konkrete Details.

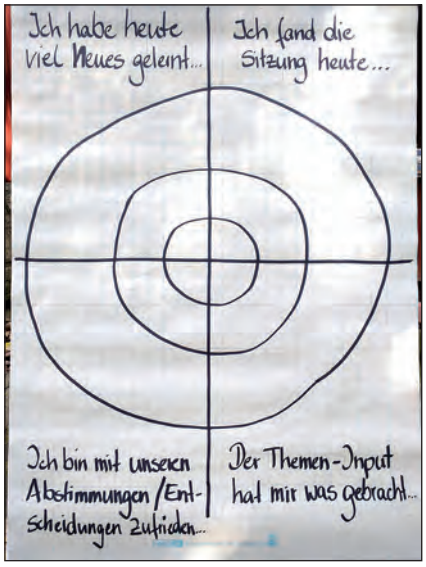
Details der Sitzung:
- Bin ich mit den Ergebnissen der heutigen Sitzung zufrieden?
- Habe ich mich in der Gruppe wohlgefühlt?
- Wurden meine Erwartungen erfüllt? (zum Beispiel nach einem Vortrag)

Zeitumfang	10 Minuten

Sie können aus den Abschlussfragen auch eine Kartenabfrage machen:
In diesem Beispiel sind die Kartenfarben an eine Frage gekoppelt, so dass von vornherein ersichtlich ist, auf welche Karten die jeweiligen Antworten geschrieben werden.



Feedback-Zielscheibe



Was ist das?
Es handelt sich dabei um eine auf Pinnwandpapier oder Flipchart gezeichnete klassische Zielscheibe. Den verschiedenen Abschnitten werden Fragen oder Aussagen zugeordnet. Der innere Kreis steht für das beste und der äußere Kreis für das schlechteste Urteil der Bewertung. Dabei können Abstufungen zwischen ‚sehr gut' und ‚sehr schlecht' vorgenommen werden.

Wofür geeignet
Die Feedback-Zielscheibe ist eine sehr beliebte Feedback-Methode, weil sie sehr flexibel einsetzbar ist. Sie ermöglicht es, die Gruppenwahrnehmung in mehreren Bereichen gleichzeitig sichtbar zu machen, die verschiedenen Bereiche miteinander zu vergleichen und Entscheidungen zum weiteren Vorgehen zu treffen. Zudem können die Teilnehmer/innen ihre Rückmeldung zur Sitzung anonym abgeben.

Ablaufbeschreibung
Auf Pinnwand- oder Flipchartpapier wird eine große Zielscheibe gezeichnet. Diese wird in verschiedene Abschnitte unterteilt (im Beispiel sind es vier Bereiche) und zu jedem Abschnitt ein Themenbereich vorgegeben, zu dem die Gruppe ein Feedback geben soll. Der positivste Wert liegt im Zentrum.
Die Gruppenmitglieder verorten sich nun auf der Zielscheibe. Dabei sollte jede Person zu jeder Frage einmal abstimmen. Dies kann z.B. durch Ankreuzen mit einem Stift oder einem Klebepunkt umgesetzt werden.
Im Beispiel hat jede Person vier solcher Punkte erhalten.
Es werden Häufungen und Abweichungen sichtbar. Waren bestimmte Bereiche besonders positiv, andere weniger gut? War die Wahrnehmung in der Gruppe einheitlich oder eher gemischt?

Variante 1:
Die Mitglieder verorten sich anonym auf der Zielscheibe und die Leitung nimmt die Zielscheibe für sich mit.

Variante 2:
Die Mitglieder verorten sich und sprechen anschließend über ihre Bewertung.

Variante 3:
Die Mitglieder verorten sich und nur wer möchte, sagt noch etwas zum eigenen Standpunkt.

Zeitumfang	5 bis 15 Minuten
Benötigtes Material	Pinnwand oder Flipchart, Stift, Klebepunkte

Abschluss-Blitzlicht

Ausführliche Beschreibung siehe Blitzlicht in Phase 1.
Für die Abschluss-Phase ist ein Blitzlicht ebenso gut geeignet wie für den Beginn der Sitzung. Wenn der zwischenmenschliche Bereich während einer Moderation im Vordergrund stand, können die positiven und negativen Gefühle am Schluss durch ein Abschluss-Blitzlicht zum Ausdruck gebracht werden.
Folgende Fragen bieten sich immer an:

- Was hat mir heute gut gefallen/was nicht?
- Was war mir wichtig?
- Was möchte ich der Gruppe noch sagen? oder
- Was soll nächstes Mal anders/besser laufen?.

Um die Motivation für die anstehenden Arbeiten zu festigen, hat es sich als sinnvoll erwiesen, als Abschluss noch einmal die Leistungen aus der Sitzung hervorzuheben.

Beispiele:
- Wir haben heute viel geschafft.
- Das war eine tolle Leistung.
- Wir haben uns jetzt eine gute Ausgangsbasis für die anstehenden Arbeiten geschaffen.
- Vielen Dank für die engagierte Arbeit heute.

Sich für die gute und engagierte Arbeit zu bedanken – selbst dann, wenn das Engagement aus Ihrer Sicht hätte besser sein können – sollten Sie nie vergessen.
Wenn es am Ende ganz schnell gehen muss, können Sie sich Feedback auch mittels **Handzeichen** einholen. Sie stellen eine Frage und die Mitglieder antworten auf folgende Art:

Daumen hoch = sehr zufrieden / volle Zustimmung
Daumen zur Seite = weniger zufrieden / war soweit in Ordnung / geht so
Daumen nach unten = nicht zufrieden / hat mir nicht gefallen / keine Zustimmung

Der Vorteil liegt darin, dass es sehr schnell geht, weil nicht gesprochen wird. Der Nachteil besteht darin, dass Sie nur ein Stimmungsbild erhalten und keine Begründungen.

Abschluss-Aufstellung
(siehe Beschreibung in Phase 3)

Stimmungsbarometer
(siehe Beschreibung in Phase 3)

Zum Umgang mit Zeit

Kommt es im Laufe der Sitzung dazu, dass die Zeit für eine Übung oder Methode absehbar (wesentlich) überschritten wird, sollte gemeinsam überlegt werden, wie nun zu verfahren ist. Es gibt verschiedene Möglichkeiten:

- **Überziehen:** Man einigt sich darauf, zu überziehen und die Sache zu beednen, nimmt aber ggf. in Kauf, dass weitere Tagesordnungspunkte verschoben werden müssen.

- **Abrunden:** Obwohl die Methode noch nicht ganz beendet ist, werden nun abschließende Worte gefunden, die das Geschehene zusammenfassen und beenden.

- **Vertagen:** Es wird unterbrochen und auf eine nächste Sitzung vertagt.

Alle Methoden auf einen Blick

Phase	Ziel	Methoden	Zeit in Min
1 Einstieg	• Offizielle Eröffnung der Sitzung • Abstimmen der Tagesordnung • Gegebenenfalls gegenseitiges Kennenlernen • Abklären der Erwartungen • Schaffung eines positiven Arbeitsklimas	• Smalltalk • Tagesordnung • Kennenlern-Runde • Erwartungsabfrage • Blitzlicht als Erwartungsabfrage • Kartenabfrage als Erwartungsabfrage • Zurufabfrage • Ein-Punkt-Abfrage • mit Auswertung	5 bis 10 5 10 bis 20 10 bis 20 10 bis 20 10 bis 20 10 5 15
2 Sammeln	• Konzentrieren der Gedanken der Teilnehmenden auf die Zielsetzung • Sammlung von Einfällen und Ideen • Überblick gewinnen und Schwerpunkte finden	• Kartenabfrage • Clustern • Punkten • Brainstorming • Mindmap	20 5 20 10 bis 30 10 bis 30
3 Auswählen	• Sich auf Themen/Inhalte einigen	• Punkten • Aufstellung • Stimmungsbarometer • Kleingruppen	5 5 bis 10 5 bis 10 5 bis 10
4 Bearbeiten	• Informationen sammeln, Vortrag hören • Sich austauschen • Konkrete Themenbearbeitung • Entscheidungen fällen, Abstimmen	• Methode 66 • Brainstorming • Aufgabenliste • Stumme Diskussion • Vierfeldertafel • Pro-Contra-Liste	45 10 bis 30 10 bis 20 15 bis 45 10 bis 20 5 bis 15
5 Planen	• Struktur für die weitere Arbeit schaffen • Aktionen oder Maßnahmen festlegen und für alle nachprüfbar festhalten • Teilnehmende zu konkreten Aufgaben verpflichten und Termine festhalten	• Aufgabenliste • Stumme Diskussion • Zeitstrahl	10 bis 20 15 bis 45
6 Abschluss	• Abfragen, ob die Erwartungen erfüllt wurden • Ist Zufriedenheit mit dem Ablauf und den Ergebnissen vorhanden? • War das Arbeiten mit der Gruppe angenehm? • Danksagung	• Abschlussfrage • Feedback-Zielscheibe • Abschluss-Blitzlicht • Abschluss-Aufstellung • Stimmungsbarometer	10 5 bis 15 10 bis 20 5 bis 10 5 bis 10

Kapitel 5: Anwendungsbeispiele

Im fünften und letzten Kapitel erfahren Sie einige Anwendungsbeispiele für die im Vorfeld beschriebenen Inhalte. Dafür werden Ihnen einige Situationen aus Gremien vorgesellt und Tipps aus den vorherigen Kapiteln geliefert. Die Darstellung soll Ihnen die Anwendungsmöglichkeiten für gutes Leiten in einem sinnvollen Zusammenhang darstellen. Für die realen Konfliktfälle werden Lösungsvorschläge erarbeitet. Möglicherweise können Sie einige der hier beschriebenen Lösungen und Vorschläge auf Ihren Sitzungsalltag übertragen.

Alle hier aufgezählten *kursiv* gekennzeichneten Methodenvorschläge sind im Kapitel 4 ausführlich erläutert worden.

Beispiele für Gremien

Fraktionssitzung

Situation: Aufgrund von Nachwahlen in drei Ausschüsse erhält die Fraktion drei neue sachkundige Einwohner, die nun als ständige Gäste teilnehmen werden und heute das erste Mal anwesend sind.
Auf der Tagesordnung steht die Vorbereitung auf die nächste Bürgerschaftssitzung. Dafür müssen alle Anträge durch- und das Abstimmungsverhalten besprochen werden.
Ein besonderer Tagesordnungspunkt besagt, dass die AfD ein Heldengedenken angemeldet hat. Es gilt, den eigenen Umgang mit dieser Tatsache zu besprechen und eventuell eine erfoderliche Reaktion zu überlegen.

Ablaufvorschlag:

1. **Zu Beginn:** *Begrüßung und Smalltalk*, bis alle auf ihren Plätzen sitzen.

2. ***Vorstellungsrunde:*** Aufgrund der Teilnahme neuer Mitglieder wird eine Vorstellungsrunde durchgeführt.
   Beispiel: Jede Person sagt vier Sätze zu folgenden Fragen über sich: ‚den Namen; wie lange bin ich schon Mitglied dieser Fraktion; was schätze ich am meisten an der Arbeit; und vielleicht etwas Persönliches, von dem bisher in diesem Kreis noch niemand erfahren hat?‘
   Das erhöht die Spannung beim Zuhören, kann durchaus lustig sein und wirkt auflockernd. Schreiben Sie die Fragen für alle lesbar auf, damit sie sich niemand merken muss. Insgesamt sollte jede Person nicht länger als eine halbe bis eine Minute sprechen. Kündigen Sie das an und achten Sie darauf, dass es nicht zu sehr ausufert und dadurch zu viel Zeit in Anspruch nimmt.

   Effekt: Jede Person hat schon gesprochen. Den neuen gegenüber findet Wertschätzung statt. Die zukünftige Zusammenarbeit wird durch diesen guten und willkommenen Einstieg erleichtert.

3. **Protokollbestätigung** der vergangenen Sitzung und Vorstellen der *Tagesordnung*. Jede/r hat die Tagesordnung vor sich liegen – gibt es Änderungswünsche oder Anmerkungen?
   An dieser Stelle kann den neuen Gästen der übliche Ablauf der Sitzungen in diesem Gremium erläutert werden.

4. **Vorbereitung auf Bürgerschaftssitzung:** Es gibt sehr kritische Anträge, die in der kommenden Bürgerschaftssitzung zur Abstimmung stehen. Die Fraktion ist dazu in ihrer Meinung gespalten. Das Ausdiskutieren in der großen Gruppe wäre mühselig und zeitraubend.

   Vorschlag: Es werden drei *Kleingruppen* gebildet. Von den anwesenden 15 Personen gehen jeweils fünf in eine Arbeitsgruppe; die Zuordnung erfolgt per Zufall (zum Beispiel durch das Ziehen von Losen[1]), das hat den Vorteil, dass in jeder Kleingruppe wirklich unterschiedliche Meinungen vorherrschen und nicht nur diejenigen miteinander reden, die sich ohnehin einig sind.
   Nun erhält jede Gruppe etwa 15 Minuten Zeit, über den Sachverhalt zu diskutieren und einen Vorschlag zum Abstimmungsverhalten der Fraktion zu erarbeiten. Der Vorschlag sollte in Stichworten mit den wichtigsten Inhalten visualisiert sein, damit man den anderen beiden Gruppen gut zuhören kann und im Anschluss alles vergleichbar ist.

   Bedingung: Die Teilnehmer/innen müssen sich einigen. Dieser Vorschlag wird im Anschluss im Plenum, also vor allen Sitzungsteilnehmer/innen präsentiert.
   Als Resultat gibt es drei Vorschläge. Im Idealfall stimmen alle miteinander überein. Wenn nicht, dann sollten noch einmal kurz Argumente ausgetauscht werden, bis es zur Einigung kommt.

5. **Umgang mit der AfD-Aktion:** An dieser Stelle soll sich jede Person Gedanken machen und Vorschläge unterbreiten.
   Für diesen Zweck eignet sich eine *Kartenabfrage*:
   Jede/r nimmt sich eine Hand voll Karten und einen Stift. In den folgenden 10 Minuten haben alle Zeit, eigene Ideen für eine Reaktion bzw. Gegenaktion zu entwickeln. Die Ausgangsfrage könnte lauten: „Was können wir dem Vorhaben der AfD entgegensetzen? Welches Ziel könnte eine Gegenaktion haben? (z. B. Stören, blockieren, lächerlich machen, enttarnen, andere aufklären...)?“

   Auswertung: Die Karten werden anschließend von jedem selbst vorgelesen und eventuell näher erläutert. An der Pinnwand werden sie zugleich geclustert, denn möglicherweise gibt es gleichlautende Vorschläge. Befinden sich alle Karten *geclustert* an der Wand, wird für jeden Cluster eine Überschrift ermittelt. Zum Beispiel: Demo durchführen; Verbot der Aktion; Flyer verteilen; Rede für Toleranz halten...

---

1. [1]Lose: Bei Einteilungen von Gruppen haben sich Lose als gute Möglichkeit erwiesen. Soll die Gruppe in drei Kleingruppen geteilt werden, bereiten Sie im Vorfeld kleine Zettel mit beispielsweise drei Symbolen oder Begriffen vor (Herz, Kleeblatt, Hufeisen oder „Frieden“, „Liebe“, „Hoffnung“). Falten Sie die Zettel zusammen und geben sie diese in einer Schale / Hut herum. Nachdem jede/r sein Los hat, finden sich die Personen mit den selben Symbolen oder Begriffen zusammen. Die Lose am Ende wieder einzusammeln und aufzubewahren, spart Ihnen die Arbeit für eine nächste derartige Runde.

Jetzt müssen die Vorschläge *gewichtet* werden. Dafür erhalten die Mitglieder drei Klebepunkte und stimmen damit für ihre Favoriten. Die drei beliebtesten Vorschläge werden nun näher diskutiert.

Effekt: Stilles und persönliches Nachdenken während einer Kartenabfrage hat den Vorteil, dass alle beteiligt werden und am Ende eine große Anzahl an Vorschlägen vorliegt.

6. **Aufgabenliste:** Anschließend wird sich auf ein Vorschlag geeinigt und ein Plan erstellt. Was muss dafür getan werden? Wer macht was, bis wann, mit wem etc.?

Klausurtagung

Viele kommunale Gremien und Organisationen führen in regelmäßigen Abständen Klausuren oder Tagungen durch. Sie dienen der gemeinsamen Themenplanung für einen bestimmten Zeitabschnitt, meist für ein halbes oder ganzes Kalenderjahr.
Klausurtagungen finden unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt und dauern in der Regel zwei Tage.
Klausuren erfüllen den Zweck, über den Tellerrand des Alltagsgeschäfts hinaus zu blicken und Zeit für eine langfristige Planung zu haben. Sie bieten einen Rahmen, um sich Themenbereichen zu widmen, für die sonst keine Zeit bleibt. Es sollen gemeinsame Lösungen gefunden und vielleicht auch neue Wege eingeschlagen werden. Gerade in der politischen Arbeit gelangt man schnell in den Modus des Re-agierens auf tagesaktuelle Anforderungen. Es sollte aber immer wieder auch das strategische Agieren im Fokus stehen, um sich über die eigenen politischen Ziele zu verständigen und sie zu erreichen.

Es empfiehlt sich, eine Klausur von einer Moderation begleiten zu lassen, um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten und gezielt Lösungen zu erreichen. Entscheidet man sich für die Moderation, sollte in jedem Fall ein Vorgespräch geführt werden, damit die Moderation die jeweiligen Problematiken kennt und sich entsprechend vorbereiten kann.
Sollte es keine Möglichkeit geben, eine Moderation zu beauftragen, so können Sie die Klausur sicherlich auch leiten. Ein Beispiel eines Ablaufs einer kleinen 4-Stunden Klausur finden Sie im folgenden:

Ablaufvorschlag Klausurtagung einer Linksfraktion:

1. Begrüßung / Organisatorisches / Ablauf

- Begrüßung durch den Vorstand
- Vorstellung der Moderation
  - Die Moderation ist Expert/in für den Ablauf
  - Die Genoss/innen sind Expert/innen für den Inhalt
- Das Ziel der Klausur wird ebenso erläutert wie die Aufgaben der unparteiischen Moderation.
- Der Ablaufplan (inkl. Pausen) wird sichtbar am Flipchart oder an der Pinnwand vorgesellt.
  - Es wird geklärt, dass die Moderation alle Ergebnisse protokolliert und in einem bestimmten Zeitraum an alle versendet (z.B. innerhalb einer Woche).

- Es wird ein Plakat mit dem Titel „Parkplatz“ im Raum aufgehängt. Auf diesem Plakat wird alles festgehalten, was an offenen Themen aufkommt, aber unmittelbar noch nicht besprochen werden kann.

2. Kennenlernen / Vorstellungsrunde
Begonnen wird mit einer Vorstellungsrunde:

Seit wann lebe ich hier?
Seit wie vielen Jahren bin ich mit den Linken verbunden?
Habe ich weitere Ämter als nur in der Fraktion?

- *Aufstellung:* wer mit wem eng zusammenarbeitet stellt sich im Raum nah zueinander.
- *Paararbeit:* Jede Person sucht sich eine andere und kommt in einen kurzen Austausch zu den eigenen Stärken (Was kann ich?/ Wen vertrete ich?)
  - Austausch
  - Vorstellung im Plenum

3. Themen sammeln
- *Kartenabrage*: Jede Person nimmt sich genügend Karten und einen Stift und sammelt Antworten zu der Frage: „Zu welchen kommunalen Themen will ich mich verständigen und bis wann sollte deren Umsetzung/Realisierung erfolgen?“
- Schreibregeln für Moderationskarten (siehe Kapitel 4 Kartenabfrage)
- Nachdem alle Karten an der Pinnwand hängen, bekommt jede Person Klebepunkte (Anzahl der Punkte = Hälfte der Anzahl aller Karten; z. B. bei 30 Karten bekommt jede/r 15 Punkte).
- Um eine Auswahl treffen zu können, welche Themen demnächst bearbeitet werden sollen, entscheiden sich die Teilnehmer/innen mit ihren Klebepunkten zu den einzelnen Vorschlägen. Z. B. zu der Frage: „Welche Vorhaben sollte die Fraktion/Gruppe verwirklichen?“ Dabei dürfen von jeder Person auch mehrere Punkte an eine Karte geklebt werden.
- Nach dem *Punkten* ergibt sich eine Übersicht, welche Themen die Gruppe bearbeiten möchte. Was dabei nicht vergessen werden sollte: Prüfen Sie noch einmal, ob evtl. etwas Wichtiges vernachlässigt wurde und mehr Priorität bekommen muss.

An dieser Stelle bietet sich eine etwas längere Pause an.

4. Themenbearbeitung
- Im gemeinsamen Gespräch wird festgelegt, welche der durch das Punkten ermittelten Themen in den nächsten 60 Minuten bearbeitet werden sollen.
- *Kleingruppenarbeit:* Es werden 3 bis 4 Kleingruppen gebildet, die Zuordnung erfolgt freiwillig.
- *Vierfeldertafel:* in den Kleingruppen werden die Themen genauer erläutert und die Fragen abgearbeitet. Die Gruppe hat dafür 60 Minuten Zeit. Die Antworten werden in die jeweiligen Felder geschrieben.
  (Themenbeispiele: ‚Kleingartenflächen erhalten oder dem Wohnungsbau opfern‘ o. ‚Wie stehen wir zur Zoopreiserhöhung‘)

  - Fragen der Vierfeldertafel:
    - Was spricht dafür?
    - Was spricht dagegen?

- Was ist uns noch nicht klar?
- Was sollen wir zunächst tun?

- Im Anschluss stellt jede Kleingruppe ihre Ergebnisse der gesamten Gruppe innerhalb von jeweils drei Minuten vor. Die Kleingruppen einigen sich im Vorfeld, wer bzw. welche 2 Personen aus der Gruppe das Ergebnis vorstellen werden.

5. Wie weiter? - Verantwortlichkeiten festlegen

- An dieser Stelle wird eine *Aufgabenliste* erstellt. Sowohl die von den Kleingruppen bearbeiteten Themen als auch die anderen gepunkteten Themen werden besprochen:

  - Welches Team hat den Hut auf?
  - Bis wann sollen welche Schritte erledigt werden?
  - Wo werden (Teil-)Ergebnisse veröffentlicht/besprochen?

- Wichtig: Auch das Plakat ‚Parkplatz' abarbeiten und alle Schwerpunkte prüfen, ob, wo und wann sie weiter diskutiert werden müssen.

6. Tageszusammenfassung/ Auswertung/ Verabschiedung

- Moderation fasst die Klausur zusammen
- Feedback: Die Gruppe nimmt eine Aus- und Bewertung der Klausur vor. Das kann in Form eines *Blitzlichts*, einer *Aufstellung*, einer *Feedback-Zielscheibe* oder in einer Abstimmung mit dem Daumen (*Handzeichen*) geschehen. Vorschläge für Kategorienvorschläge, nach denen bewertet wird:
  - Zufriedenheit
  - Ergebnis
  - Beteiligung
  - Struktur
  - Atmosphäre
  - Moderator/in
  - Zeit

- Und zum Schluss: Dankeschön, Auf Wiedersehen & Aufräumen

Ortsbeiratssitzung

In vielen Ortsbeiratssitzungen gibt es neben den wiederkehrenden Tagesordnungspunkten auch neue und einmalige Punkte. Plant die Stadtverwaltung ein Vorhaben oder haben Anträge einzelner Fraktionen Einfluss auf den Stadtteil, wird die Meinung des Ortsbeirates eingeholt.
Dann kommen Vertreter/innen der Stadtverwaltung oder der Fraktionen in die Sitzung und tragen ihre Anliegen vor. (siehe Beispiel unten 1. Fall)
Eine weitere häufige Situation betrifft die Einwohner/innen des Ortes. Sie kommen in der Einwohnerfragestunde zu Wort und tragen Ideen, Änderungswünsche oder Beschwerden vor. (siehe Beispiel unten 2. Fall)
Die Kommunikation kann demnach von Stadt (Verwaltung und Politik) in Richtung Ortsbeirat fließen und umgekehrt, vom Ortsbeirat in Richtung Stadt.

Ein Beispiel - 1. Fall

Hat sich externes Fachpersonal der Stadtverwaltung für einen Vortrag über ein Bauvorhaben angekündigt, kann sich ein Ortsbeirat folgendermaßen vorbereiten:

- Die Leitung regt in einer der vorangehenden Sitzungen an, gemeinsam Fragen zu sammeln, die an die Expert/-innen gestellt werden; dafür werden auch die Fragen und Ängste der Einwohner/-innen mit aufgenommen. Nach dem Vortrag der Expert/-innen werden diese Fragen gestellt.

- Wurde der Vortrag gehalten und die Expert/-innen verabschiedet, sollte sich die Gruppe eine Meinung bilden. Am besten in Form eines *Blitzlichts*, bei dem alle der Reihe nach kurz zu Wort kommen und ihre Gedanken und Eindrücke schildern.

- Die Leitung versucht, die wesentlichen Meinungen in Bezug auf das Bauvorhaben mitzuschreiben (z.B. könnten folgende Kategorien herauskommen: keine Bebauung / nur Teilbebauung / Bebauung ja, aber unter anderen Bedingungen / Bebauung ja, aber… usw.). Das Festhalten geschieht auf Pinnwand- oder Flipchartpapier. Die einzelnen Stichwörter werden nebeneinander geschrieben.

- Jetzt sollte die Meinung jedes Mitglieds noch einmal mit einem Klebepunkt oder Kreuzchen unter eine der vier Kategorien (s.o.) geklebt werden. Somit entsteht ein Gesamtbild (siehe *Ein-Punkt-Abfrage*).

- An dieser Stelle ist auch eine *Pro-Contra-Liste* sehr gut geeignet (Argumente Pro Bebauung / Contra Bebauung).

- Die anschließende Diskussion nach Redeliste sollte zur abschließenden Meinungsbildung des Ortsbeirats führen. Am Ende steht eine Empfehlung an die Gemeindevertretung. Dieser können sich eventuell nicht alle anschließen, allerdings wurden die Mitglieder gleichberechtigt einbezogen, haben Argumente ausgetauscht und so die Meinungsbildung forciert.

- Sollen die anwesenden Einwohner/innen schon im Vorfeld mit einbezogen werden, kann man in einer vorherigen Sitzung eine leere Pinnwand oder ein Flipchart und Stift nahe des Ausgangs stellen, so dass alle Personen beim Verlassen des Raumes ihre Meinung dort aufschreiben können. Das Flipchart sollte mit einer guten und konkreten Fragestellung versehen sein, z. B. „Worauf soll bei dem Bauvorhaben auf jeden Fall geachtet werden; was soll auf keinen Fall geschehen; was wäre wünschenswert?“

Ein Beispiel - 2. Fall

Kommt es zu Beschwerden von Einwohnerinnen und Einwohnern, sollte das ein Ortsbeirat sehr ernst nehmen. Schließlich ist der Beirat das einzige Gremium, an das sich die Menschen im Ort oder Stadtteil einigermaßen unkompliziert wenden können.

- Erhalten einzelne Einwohnerinnen und Einwohner im Rahmen der „Fragestunde“ die Möglichkeit, zu sprechen, sollte ihnen gut zugehört werden. Am besten, man schreibt wesentliche Punkte und/oder Wünsche für alle sichtbar mit.

  Effekt: Steht bereits Gesagtes an der Pinnwand, wird es seltener wiederholt und die Menschen fühlen sich ernst genommen. Durch das Mitschreiben entsteht eine Art Reduktion auf das Wesentliche, die dabei helfen kann, die Äußerungen auf den Punkt zu bringen. Auf das Mitgeschriebene kann später wieder eingegangen werden.

- Darüber hinaus können im Rahmen des Tagesordnungspunktes „Wünsche und Anregungen der Einwohnerinnen und Einwohner“ weitere Methoden eingebaut werden, die eine Zusammenarbeit vereinfachen: Eine *Aufstellung* zum Beispiel eignet sich bei kontroversen und hitzigen Diskussionen. Es wird unterbrochen und darum gebeten, sich nach bestimmten Kriterien aufzustellen.

  „Wer von ihnen allen sieht das so? Bitte mal aufstehen“
  „Wer von ihnen sieht es nicht so? Jetzt diejenigen aufstehen.“

  Effekt: Die Meinung aller Anwesenden wird sichtbar. Es entsteht ein Meinungsbild, mit dem der Ortsbeirat weiterarbeiten kann. Eine (hitzige) Diskussion kann damit auch gut zu einem Abschluss gebracht werden.

- Sowohl *Kartenabfrage* als auch *Thementische* eignen sich ebenfalls als Methoden für Ortsbeiratssitzungen.

- Bei allgemeinen Themen und Problemen, die wie gewohnt besprochen werden, kann man eine so genannte *To-do-Liste* erstellen: Wer kümmert sich bis wann worum?

Reale Sitzungsbeispiele

Fall 1 - Alltag im Kreistag

In einer Kreistagsfraktion treffen sich die 11 Mitglieder etwa alle 3 bis 4 Wochen. Ein Kreistagsmitglied ist zugleich auch Mitglied des Landtages. Eine andere Person hat ebenfalls einen Arbeitsvertrag in der Partei. Alle anderen sind entweder Rentnerinnen und Rentner oder werktätig.
Die Mitglieder erfüllen die Anforderungen an diese ehrenamtliche Tätigkeit in sehr unterschiedlichem Maße. Einige können sich nicht sehr intensiv auf die Sitzungen vorbereiten, andere wiederum haben aufgrund ihrer Parteifunktion Wissens- und Informationsvorsprünge und die Möglichkeit, sich während ihrer Arbeitszeit auf die Sitzungen vorzubereiten.
Der Anspruch der Sitzungsleitung zielt darauf ab, jedes Mitglied berichten zu lassen und die eigenen Themen zu besprechen. Es ist jedoch meist der Fall, dass nur diejenigen sich einbringen, die mehr Zeit für die Vorbereitung hatten. Die vorgegebene Zeit reicht oft nicht, um alle Tagesordnungspunkte befriedigend zu bearbeiten.
Hinzu kommt die starke Dominanz der MdL. Zum einen kann diese Person manchmal ihre Rolle als Landtagsabgeordnete nicht verlassen und tritt als diese auf, zum anderen ergreift sie häufig das Wort und redet dazwischen.

Die Sitzungsleitung würde sich gerne besser auf die Sitzungen vorbereiten und sich Gedanken darüber machen, welches Ziel jeder Sitzung gegeben wird.
Um eine gute Sitzung handelt es sich dann, wenn sachlich und ohne persönliche Befindlichkeiten in einem angenehmen Ton diskutiert wird. Dann kommt die Gruppe häufig zu konstruktiven Ergebnissen.

Anwendung der Kapitel 2 bis 4
Die vorherigen Kapitel haben gezeigt, wie wir uns schrittweise einer Verbesserung der Sitzungen nähern können:

1. Analyse des Sitzungsalltags (Kapitel 2)
2. Ziele formulieren und Anwendung der Kraftfeldanalyse (Kapitel 2)
3. Anwendung hilfreicher Tipps guter Sitzungsleitung (Kapitel 3)
4. Umsetzbare und geeignete Methoden erproben (Kapitel 4)

Beispiel von Zielformulierungen für diesen Fall:
- Alle Anwesenden sind gleichermaßen beteiligt
- Die starke Dominanz der MdL ist eingedämmt
- Alle sind auf dem annähernd gleichen Informationsstand
- Die Meinungen aller Anwesenden treten zutage
- Es werden sachliche Diskussionen geführt
- Befindlichkeiten und Konflikte bleiben außen vor

Kraftfeldanalyse

Einige störende Faktoren:

- der Zeitdruck
- das bessere Fachwissen der MdL
- das Dazwischengerede
- manchmal schlechte Vorbereitung des Vorsitzenden, der dadurch oft nicht gut reagieren kann

Einige fördernde Faktoren:

- viel Wissen der MdL (kann man ja auch nutzen)
- sachlicher Ton
- Bereitschaft zur Mitarbeit
- gute Vorschläge
- klares Sitzungsziel

Es gibt einen störenden Faktor, der sich sofort bearbeiten und möglicherweise beseitigen lässt:
- Der Sitzungsleiter sollte sich eine feste Zeit im Alltag vornehmen, um die Sitzung zu planen und ein Ziel zu formulieren. Er kann die Vorbereitungszeit sogleich dafür nutzen, sich auf ein oder zwei neue Methoden und ihre Anwendung vorzubereiten.
  Damit sind wir schon bei der Verstärkung eines fördernden Faktors: Weil es eine recht hohe Bereitschaft zur Mitarbeit gibt, kann diese genutzt und gestärkt werden. Dafür eignen sich alle

Methoden, die eine hohe Beteiligung aller Mitglieder erreichen, z.B. *Kartenabfrage*, *Blitzlicht* oder *Kleingruppenarbeit*.

- Durch die Arbeit in Kleingruppen können Vielrednerinnen und Personen, die immer wieder dazwischenreden, schwerer dominieren. Zugleich lässt sich das „Expertenwissen“ einiger Weniger gut nutzen, in dem ein „Experte“ in jeweils einer Gruppe vertreten ist und die anderen an seinem Wissen teilhaben lässt. Die Sitzungsleitung erbittet in dem Fall die Vorstellung der Ergebnisse von denjenigen, die sonst wenig sagen.

- Generell ist es sinnvoll, in Gruppen, in denen einige wenige die Vielredner sind und auch gerne mal das Wort ergreifen, ab und zu eine Methode anzuwenden, bei der alle ihre Gedanken und Meinung frei aussprechen und mitteilen können. Dafür eignen sich die *Kartenabfrage*, das Diskutieren in *Zweiergruppen*, die *Methode 66*, die *Aufstellung* und die *Ein-Punkt-Abfrage* (siehe Kapitel 4).

- Um den störenden Faktor „Dazwischenreden / ins Wort fallen“ einzudämmen und respektvolles, konstruktives Arbeiten zu verstärken, sollte regelmäßig über gemeinsame Vereinbarungen (siehe Kapitel 3) gesprochen werden. Das Mittel der *Redeliste* ist so eine Vereinbarung. Die Sitzungsleitung sollte sich von allen Mitgliedern das „OK“ holen, sich an die Redeliste zu halten. Sich darüber hinwegzusetzen wird nun nicht mehr so leicht sein, hier spielt der Faktor der sozialen Kontrolle eine wesentliche Rolle (du hast doch „Ja“ zur Redeliste gesagt).

An dieser Stelle ist auf die Methode des *Blitzlichtes* zu verweisen, die in derartigen Situationen ihre Stärke beweist. Ihre Anwendung führt zu kleinen, aber feinen Veränderungen mit sehr wertvollen Effekten: Die Mitglieder fühlen sich gleichwertig wahrgenommen und die Meinung aller ist wichtig. Hat die Sitzungsleitung die wesentlichen Meinungen mitgeschrieben, lässt sich mit den Ergebnissen gut weiterarbeiten.

Fall 2 - Alltag im Sozialausschuss

In einem Sozialausschuss mit 10 Mitgliedern teilen sich zwei Personen die Leitung nach Fachwissen auf. Bei einer der beiden handelt es sich um eine Frau. Das wäre an und für sich nicht erwähnenswert, doch der Fakt, dass in dem Ausschuss eine sehr frauenfeindliche Atmosphäre herrscht, macht das Leiten für diese Person nicht einfach. Desweiteren werden Beiträge von Mitgliedern der LINKEN häufig abgewertet. Die Zugehörigkeit zur Linken wird stärker wahrgenommen als der sachliche Beitrag. Es handelt sich demnach um eine Ungleichbehandlung einiger Mitglieder durch andere Mitglieder.

Es gibt einige junge neue Leute, die sich engagieren und einbringen wollen. Von einigen der älteren Generation werden sie häufig nicht ernst genommen. Zu Beginn der Ausschusssitzung herrscht Disziplin, zum Ende dominieren viele Zweiergespräche und Störungen. Der Widerstand der Älteren gegenüber Veränderungen ist hoch.

Beispiel von Zielformulierungen für diesen Fall:
- Frauen und Männer werden gleichermaßen respektvoll behandelt
- Der Fokus liegt auf Sachlichkeit und Inhalt, nicht auf Parteizugehörigkeit oder Geschlecht
- Jüngere Menschen werden ebenso ernst genommen wie ältere Mitglieder
- Die Mitglieder halten sich bis zum Schluß an Redeliste und vereinbarte Regeln

Kraftfeldanalyse

Hemmende Faktoren:

- Vorurteile gegenüber Frauen und jungen Menschen
- Unsachlichkeit
- Nachlassen der Disziplin

Fördernde Faktoren:

- Junge Menschen mit Ideen
- Bereitschaft zur Mitarbeit
- Disziplin zu Beginn

Der Zustand in diesem Sozialausschuss ist nicht gut. Es handelt sich scheinbar um Konflikte und Defizite, die womöglich einer professionellen Klärung bedürfen. Versuchen wir aber einiges herauszuarbeiten, was und wie verändert werden kann.

- Gruppe mischen: Man kann Methoden wählen, in denen die Gruppe sich ab und zu vermischt und die älteren mit den jüngeren diskutieren und sprechen, sich dabei kennen- und respektieren lernen. Eventuell merken sie, dass es eine ähnliche Sicht auf bestimmte Dinge gibt, und dass man auch gut miteinander diskutieren kann.
  Geeignete Methoden dafür sind *Kleingruppenarbeit*, *Methode 66* und *Zweiergespräche*.

- Die Kraft der Pause: Öfter mal eine kleine Pause einlegen, das kann entspannen und munter machen. Hier wird viel gequatscht und geklärt, für Disziplin und Konzentration während der Sitzung ist wieder Energie da.

- Vieles schriftlich klären: Es können Inhalte oder Themeneinstiege schriftlich bearbeitet werden, so dass nicht ersichtlich ist, von wem der Vorschlag/ das Ergebnis kommt. Geschlecht und Alter erhalten weniger Gewicht und Aufmerksamkeit.
  Geeignete Methoden dafür sind *Stumme Diskussion*, *Punkt-Abfrage*, *Kartenabfrage* (wobei die Karten von der Leitung eingesammelt und auch von dieser vorgelesen werden).

- Sichtbarmachung und Stärkung von Benachteiligten/ Unterrepräsentierten/ Minderheiten/:

  Redeliste, die quotiert ist: Beispielsweise wird nach einer festgelegten Zeit gefragt, was z.B. Frauen jetzt mal in den nächsten 5 Minuten sagen wollen. Dominante schweigen bitte in diesen 5 Minuten und notieren sich ihre Gedanken.
  Gruppenstärkung: Frauen treffen sich alleine (am besten kurz vor oder in der Sitzung) und tragen zusammen, was sie wollen (Thematisch-Inhaltlich, zum

Wohlfühlen oder ähnliches). Das ist solidarisch, stärkt nach innen, wirkt geschlossener und stringenter; Männer und weitere Gruppen (Migrant/innen z. B.) können das auch machen. Sie stellen Forderungen auf, präsentieren diese und versuchen, sie durchzusetzen. Denn Macht bekommt man nicht geschenkt, man muss sie sich einfordern und nehmen (das bedarf Übung).

Fall 3 - Bericht eines Ausschussmitglieds

Es berichtet ein Ausschussmitglied. Das kann für Sie als leitende Person unter folgenden Blickwinkeln interessant sein:

Wie verlaufen andere Sitzungen?
Welche Probleme kann es geben?
Welche Wahrnehmung haben die Mitglieder eigentlich?

In diesem Auschuss finden nach Meinung des Mitglieds zu wenig Debatten und Diskussionen statt, beziehungsweise werden Debatten schnell abgewürgt. „Die Leitungsperson nimmt viel Raum für sich selbst, für eigene Themen und Parteipolitik ein.
Es besteht der Wunsch nach strukturierten Diskussionen, denn der hohe Redebedarf der Mitglieder ist deutlich spürbar. Teilweise entsteht Frustration, vor allem wenn Diskussionen mittendrin mit einem „So, nun sind deine Fragen ja beantwortet“ beendet werden, ohne sich abzusichern, ob das tatsächlich stimmt.
Das Potenzial der Mitglieder wird meist weder beachtet noch aktiviert.
Fragerunden laufen oft so ab: Es gibt eine Fragestellung und die Diskussion wird eröffnet. Jede Person benennt einmal ihre Position. An dieser Stelle wird bereits beendet - ohne weiteren Austausch zu den einzelnen Positionen, der Erörterung ihres Zustandekommens usw.. Der Abbruch der Diskussion erfolgt also an einer Stelle, an der eigentlich ein Diskussionsprozess erst beginnen müsste. Ohne den notwendigen Austausch bleibt ein unbefriedigendes Gefühl und die Unsicherheit über den Inhalt zur Sache selbst.
Ein häufiges Ergebnis dieser Vorgehensweise ist die Enthaltung bei Entscheidungsabfragen. Doch diese Enthaltungen resultieren nicht aus einer bewussten Entscheidung heraus, sondern aus Mangel an Wissen zum Themengegenstand. Die Diskussion und der Meinungsbildungsprozess sind einfach unbefriedigend und können häufig nicht abgeschlossen werden. [...]“

Was zeigt dieser Fall?

- Eine der wichtigsten Aufgaben für Leitungen besteht doch gerade darin, den Meinungsbildungsprozess der Mitglieder zu unterstützen und zu forcieren. Denn in einem Ausschuss sollen die Mitglieder am Ende meistens Entscheidungen fällen.

- Eine Leitung sollte in der Lage sein, alle Mitglieder dafür zu befähigen.

- Um sicher zu stellen, ob ein Sachverhalt verstanden und ausreichend diskutiert wurde, sind auch hier wieder *Kleingruppen* eine bewährte Form des Meinungsbildungsprozesses. Die Kleingruppen könnten z. B. immer zu standardisierten Fragen diskutieren (z. B. Was ist mir noch unklar? Wo fehlen mir noch weitere Informationen?), deren Antworten dann von allen vorgetragen werden. Das Ausschussmitglied oder die externe Fachperson beantwortet anschließend die Fragen. Das könnte eine regelmäßige Methode im Ausschuss sein.

- Nach der Meinungsbildung könnten die Mitglieder ihre Position mit Hilfe der *Ein-Punkt-Abfrage* (Zustimmung / Unsicherheit / Ablehnung) darstellen. Es entsteht ein Meinungsbild der gesamten Gruppe. Wenn viele Punkte in der Mitte (also bei Unsicherheit) stehen, könnten diejenigen, die eine ganz klare zustimmende oder ablehnende Haltung einnehmen, ein Plädoyer für ihre Position halten und versuchen, zu überzeugen.

- Zum Thema „Vertagen“: Einen Sachverhalt zu diskutieren und dann zu vertagen kann ein legitimes Mittel sein. Vertagt werden sollte zum Beispiel in Momenten, in denen die Diskussion in eine Sackgasse geraten ist oder zu wenig Informationen zum Sachverhalt vorhanden sind. Vertagt werden sollte auch, wenn die Diskussionen scharf und unsachlich werden.
- Wird jedoch häufig oder gar regelmäßig vertagt, um der Auseinandersetzung mit einem Thema aus dem Weg zu gehen und sich vor unbequemen Entscheidungen zu drücken, ist das keine produktive Entscheidung.

- Keine Scheu vor Feedback! Als Leitung sollten Sie sich regelmäßig Feedback einholen. Zum Beispiel von Ihren Mitgliedern, aber auch von Externen oder Freund/innen. Dadurch erhalten Sie Klarheit über Ihren Stil und erkennen Entwicklungsmöglichkeiten.

Fall 4 - Kreisvorstand

In diesem abschließenden realen Fall schildert eine Person ihre Erfahrungen in Sitzungen eines Kreisvorstands und beschreibt Wege mit Hemmnissen umzugehen.

„Ich würde mir eine regere Teilnahme der Mitglieder wünschen, sie lassen sich aber leider allzuoft nur berieseln. Einige, die selbst mal eine Leitungsfunktion hatten, sind meist diejenigen, die oft stören. Es kommt häufig zu Konzentrationsschwierigkeiten. Viele reden durcheinander oder dazwischen, es fehlt an Struktur und bei den Leuten schaffe ich es nicht, sie aufzubauen.
Zwei Stunden Sitzungen sind meist genug, danach wird es oft unruhig. Aber die Themen wollen und müssen behandelt werden.
Die Tagesordnung und auch entsprechende Zeiteinheiten überlege ich mir immer schon im Vorfeld der Sitzungen. Ein aktuell-politisches Thema steht immer mit auf dem Plan. Darauf bereitet sich eine Person vor, die 15 Minuten dazu referiert. Anschließend nehmen wir uns noch einmal 15 Minuten, um darüber zu diskutieren.
Wenn ich nicht darauf achte, wird es zur ausufernden Erzählrunde mit hohem Selbstdarstellungswert.

Auf die Tagesordnungspunkte muss ich sehr streng achten. Dafür gibt es dann auch meine beiden Assistenten, einer hat die Zeit im Blick, ein anderer die einzelnen Tagesordnungspunkte.
Ich mache häufig *Blitzlichtrunden* zur Frage ‚Was wollen wir behandeln?‘ und gemeinsam überlegen wir dann, welches Thema wir angehen.
Es gibt Momente, da ist eine Erzählrunde in Ordnung und manchmal ist eine strenge Gliederung gut und wichtig. Bei zu viel Schwatzen hilft mir eine Glocke, um die Aufmerksamkeit zurück zu holen.
Unsere Sitzungen finden an wechselnden Orten im Kreisgebiet statt, damit die Wegezeiten so gut es geht gleichberechtigt aufgeteilt sind.

Im Vorfeld verschicke ich nicht nur die Einladung mit der Tagesordnung, sondern auch inhaltliche Beiträge, damit sich alle Kreisvorstandsmitglieder in die Themen einfinden können und es quasi einen Wissensgleichstand gibt.
Protokolle werden im Rotationsprinzip geschrieben. Das heißt, jede/r ist mal dran.
In unseren Sitzungen sind regelmäßig Gäste anwesend (z. B. Vorsitzende von Basisgruppen, Fraktionsmitglieder, Fachexperten zu Themen wie Wahlauswertung, AfD etc.).

Ich achte auf den ständigen Austausch zwischen dem Kreisvorstand und der Fraktion, damit überall kompetente Ansprechpartner/innen im Land zur Verfügung stehen, denn wir decken als Flächenland ein großes Territorium ab.
Das Prinzip der Aufgabenverteilung auf mehrere Schultern schätze ich sehr, denn nicht alles allein machen zu müssen, spart Zeit, Ressourcen und sorgt am Ende für viel mehr Ideenreichtum. Mir ist es wichtig, gut vorbereitet zu sein, Ziele zu haben und zu wissen, was die Sitzung bringen soll. Welche Beschlüsse gefasst werden müssen, offen sein für andere Ideen und neue Vorschläge, nicht auf einem Standpunkt zu beharren – das ist mir wichtig. Dennoch: manchmal fühle ich mich doch ziemlich allein gelassen, weil eben die Sitzungsteilnahme nicht so rege ist und sich die Aktivitäten mancher Kreisvorstandsmitglieder auch schon mit der Sitzungsteilnahme erschöpfen.“

Der Beitrag enthält Aspekte, die Sie aus Ihrem Sitzungsalltag mit Sicherheit auch kennen werden. Diese sind negativer und positiver Natur und lassen sich ebenfalls mit einer Kraftfeldanalyse identifizieren:

Kraftfeldanalyse

Hemmende Faktoren:

- wenn die Konzentration nachlässt wird es unruhig
- einige hören sich gerne reden
- ausufernde Diskussionen

Fördernde Faktoren:

- neue inhaltliche Impulse erhöhen Aufmerksamkeit und Lust auf Sitzung
- Bereitschaft zur Mitarbeit und Halten von Kurzvorträgen
- Aufteilung der Leitungsarbeit (jm. achtet auf Zeit, jm. auf Inhalt)
- wechselnde Orte, wechselnde Sitzordnungen
- Durch Erwartungsabfrage werden alle beteiligt
- Verantwortung für das Protokoll geht reihum
- viele Gäste, dadurch viel Abwechslung und viele Themen
- Austausch zwischen den Gremien
- Offenheit für Veränderungen

Wir erinnern uns an weitere Methoden, die bereits erklärt wurden:

- Mit einer *Kleingruppenarbeit* kann beispielsweise geklärt werden, welche Regeln bei Kreisvorstandssitzungen zu beachten sind
- Eine neue *Aufgabenverteilung* kann dafür sorgen, dass neue oder weitere Mitglieder einbezogen werden.

Mit Blick auf die fördernden Faktoren zeigt sich aber auch, dass vieles in diesen Sitzungen schon sehr gut gemacht wird und eine Optimierung nur in geringem Maße erfoderlich und möglich ist.

Abschließende Worte

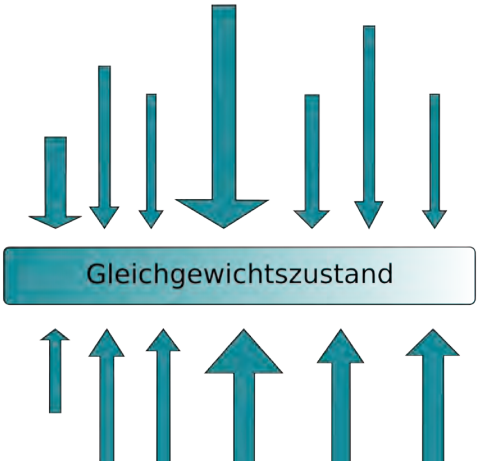
Nun sind Sie am Ende der Lektüre angelangt und haben eine Reihe an Methoden zur Anwendung in Ihrem Sitzungsalltag kennengelernt. Ich hoffe, Sie können einige von ihnen gebrauchen und anwenden.
Wenn Sie beginnen, einige Methoden in Ihren Sitzungsalltag zu integrieren, dann kann aus der anfänglichen Unsicherheit und Ungewohntheit bald eine gute und bereichernde Routine entstehen.

Methodenkenntnis und ihre Anwendung soll jedoch kein Selbstzweck sein. Der wesentliche Grund ist natürlich das Voranbringen der politischen Arbeit. Methoden sind lediglich ein Vehikel, sie helfen, wesentliche Erkenntnisse, neue Aspekte, versteckte Meinungen und überzeugende Argumente ans Tageslicht zu befördern. Immer mit dem Ziel: Für eine gute linke Haltung und produktive politische Arbeit!

Die Autorin dieses Handbuches wünscht Ihnen alles Gute und für all die Sitzungen, die Sie leiten, viel Erfolg!

Anhang Kapitel 2: Arbeitsblatt „Kraftfeldanalyse nach Lewin“

Kraftfeldanalyse (nach Kurt Lewin)



1. Beschreiben Sie die Situation in Ihrem Sitzungsgremium
anhand eines konkreten Themas!

   a) Was ist das Problem? (Beschreiben Sie die Problemsituation!)

   b) Was ist mein Wunsch / mein Ziel?
   (Beschreiben Sie durch positive Formulierungen die Situation, wie Sie sie gerne hätten!)

2. Jede soziale Situation stellt ein Gleichgewicht zwischen hindernden und fördernden Kräften dar. Der Zustand einer Organisation wird aufgefasst als das Resultat gegenläufiger Kräfte. Welche Kräfte sind in der momentanen Situation vorhanden, die die Veränderung der obigen Situation hemmen bzw. fördern? Erstellen Sie eine Liste. (siehe S. 2)

3. Unterstreichen Sie in der Liste diejenigen hindernden und fördernden Kräfte, die Ihnen im Augenblick am wichtigsten erscheinen.

4. Überlegen Sie bei jeder negativen Tendenz (hinderliche Kraft) Folgendes:

   a) Wodurch ist die hemmende Kraft entstanden, was könnte dahinter stecken?

   b) Zu welchem Zeitpunkt wurde sie ausgelöst?

   c) Durch wen wurde sie ausgelöst?

   d) Was begünstigt ihre negative Wirksamkeit?

5. Viele Probleme können gelöst und Veränderungen hervorgerufen werden, wenn die Kräfte, die zu einer Verbesserung drängen, aktiviert und die Kräfte die einer Verbesserung im Weg stehen, reduziert werden.
   Überlegen Sie in einem Brainstorming, wie Sie die erste der unterstrichenen negativen Tendenzen (siehe Punkt 3) in ihrer Wirksamkeit schwächen oder vielleicht sogar ganz aufheben könnten. Verfahren sie entsprechend mit den anderen unterstrichenen hemmenden Kräften. (siehe S. 2)

6. Überlegen Sie nun ebenfalls, wie sie die fördernden Kräfte erhalten oder verstärken können.

7. Unterstreichen Sie die Maßnahmen, die Aussicht auf Erfolg haben.

8. Formulieren Sie eine Strategie, wie Sie nun vorgehen wollen und wie Sie den Erfolg überprüfen können.

Zu 2: Hemmende und fördernde Kräfte

Gegenwärtige Situation	
Fördernde Kräfte	Hemmende Kräfte
……...	……...
……...	……...
……...	……...
……...	……...
……...	……...

Zu 5: Hemmende Kräfte

Hemmende Kraft 1: ……...

Möglichkeiten der Reduktion oder Aufhebung:

……...……...

……...……...

……...……...

Hemmende Kraft 2 ……...

Möglichkeiten der Reduktion oder Aufhebung:

……...……...

……...……...

……...……...

Zu 6: Fördernde Kräfte

Fördernde Kraft 1: ……...

Möglichkeiten der Erhaltung oder Verstärkung:

……...……...

……...……...

……...……...

Fördernde Kraft 2 ……...

Möglichkeiten der Erhaltung oder Verstärkung:

……...……...

……...……...

……...……...

Anhang Kapitel 3

Leitfaden für eine gute Besprechung

So soll‘s sein	So ist es meist
Einladung - klare Information - namentliche Anrede - würdige Form - klare TOP‘s und Zeitrahmen - 10 Tage vorher	Keine Einladung, weil man es doch damals vereinbart hatte.
Rahmen - geschlossene Türen - vorbereiteter Raum - Pausengestaltung - Versorgung	Keine Visualisierungsmöglichkeit. Alkoholische Getränke und Zigarettenkonsum zwischendurch.
Start - Pünktlichkeit - Begrüßung - TO und Zeitrahmen absprechen - TOP‘s Reihenfolge, Zeitbedarf, Priorität - Ist alles schaffbar, ggf. vertagen? - Leitung und Protokoll klären - Einstieg in das Thema	Ihr wisst ja, worum es geht. Das Beeilen verabreden.
TOP‘s aufrufen - ggf. Zweck klären bzw. das zu erreichende Ergebnis umreißen - Trennen von Moderation und inhaltlicher Verantwortung - Zwischenebenen - Gruppe aktivieren	Leiten statt moderieren Nebenthemen Redner_innenliste
Sonstiges - Sonstiges ist oft nicht unwichtiges! - mal mittendrin versuchen - vorher Redepunkte abfragen - Regel: nur Information und konkrete Lösung, wenn Debatte, dann als TOP ggf. auf der nächsten Sitzung	„Leipziger Allerlei“

<u>Ende</u> - Wertschätzung der Teilnahme - Wichtige Vereinbarungen am Ende wiederholen und bestätigen lassen - Terminvorschau - Aufräumen klären - Verabschiedung / Dank	Ungeordnetes Rausrennen

Hilfsmittel für die Moderation

Es gibt einige Hilfsmittel, die sich für das Leiten von Sitzungen und Seminaren als nahezu unverzichtbar herausgestellt haben. Ich möchte Ihnen hier die wichtigsten Materialien vorstellen. Eine Investition lohnt sich in jedem Fall. Wenn Sie sich für die qualitativ hochwertigen Optionen entscheiden (z.B. von der Marke Neuland), kann ihnen eine lange Lebensdauer garantiert sein. Ist es über ihre Strukturen nicht möglich, ein bisschen Geld für Moderationsmaterial zu investieren, mache ich Ihnen einige Vorschläge, wie Sie sich anderweitig behelfen können (siehe Minimal-Ausstattung).

Materialbeschreibung

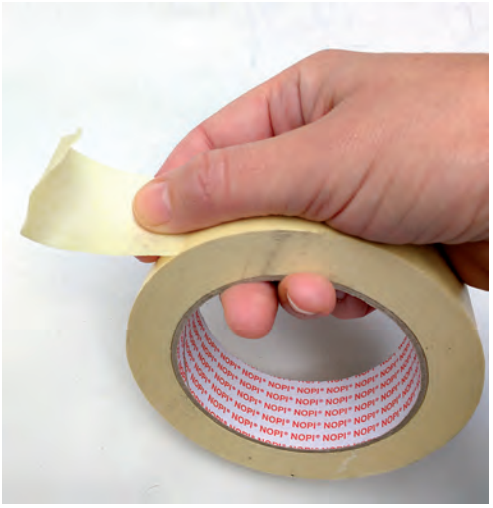
Flipchart Das Flipchart besteht aus einer großen Platte (hier aus Filz), einer Klemmvorrichtung für das Flipchartpapier am oberen Rand, einer Ablage für Stifte am unteren Rand, sowie einem ausziehbaren Ständer (manchmal auf Rollen). Der Ständer hat Beine, die meist in der Länge angepasst werden können. 	
Pinnwand Die Pinnwand ist eine frei und beweglich im Raum stehende feste Schaumstoff- oder Filztafel im Format 110 cm × 140 cm, die mit einem Pinnwandpapier (oder Packpapier) bespannt werden kann. Für die Seminararbeit eignen sich am besten die klappbaren Pinnwände, die ohne Werkzeug aufzubauen sind. Die Beine werden ausgezogen und die Füße aufgeklappt. 	

Moderationsstifte

Moderationsstifte oder -marker sind dicke Filzstifte, meist mit einer Keilspitze von 3 bis 5 mm. Aufgrund der Keilspitze lassen sich Wörter dick und dünn schreiben.

Kreppband

Kreppband oder Klebeband ist für die Moderation ein perfektes Hilfsmittel. Sekundenschnell sind Ihre Plakate oder Karten angeklebt und genauso schnell wieder rückstandslos entfernt. Auch von der Kleidung lässt sich das Kreppband gut entfernen. Es wird keine Schere benötigt, das Klebeband lässt sich ganz einfach von Hand reißen.



Pinnpad und Nadeln

Mit einem Pinnpad haben Sie die Nadeln jederzeit griffbereit. Aufgrund des Clips können Sie das Pinnpad an das Pinnwandpapier klemmen, an ihren Hosenbund oder Jeanstasche. Somit können Sie ohne Probleme schreiben und schnell zu Ihren Nadeln greifen, um etwa eine Karte anzupinnen.

Moderationskarten

Moderationskarten sind Rechteck-Karten in der Größe 9,5 x 20,5 cm. Es handelt sich um etwas festeres, verschieden farbiges Papier, zumeist in den Farben weiß, rot, blau, grün, gelb und orange. Sie werden für sehr viele Methoden eingesetzt, z. B. Kartenabfrage, Präsentationen, Gruppenarbeit und gehören zu den am häufigsten genutzten Moderationsmaterialien.

Klebepunkte Die selbstklebenden Markierungspunkte werden in der Moderation häufig zum Abstimmen genutzt.	
Pinnwandpapier Das Pinnwandpapier wird auf die Pinnwand gespannt und kann beschrieben, beklebt und bemalt werden. Wer gute Qualität kaufen möchte hält sich an folgende Daten: Recycling-Papier mit feiner Querlinienstruktur im Standard-Format 116 x 140 cm, 90 g/m².	**Wachsmalblöcke** Wachsmalstifte kennen die meisten aus dem Malunterricht oder im Bestand von Kinderspielzeug. Im Bereich der Moderation haben sich Wachsmalblöcke zur farblichen Untermalung etabliert. Mit ihrer breiten Seite können sie ganze Schriftzüge farblich unterlegen, wichtige Merksätze hervorheben oder Bilder verschönern.
Flipchartpapier Das ist Papier für die Flipchart und besteht meist aus einem Block mit dünn kariertem weißem Papier	
Moderationskoffer In einem Moderationskoffer können Sie alle nützlichen Dinge für die Moderation aufbewahren und transportieren. Die meisten Koffer bieten eine übersichtliche Sortiermöglichkeit. Es gibt unterschiedlichste Formen und Farben. Das Angebot ist breit. In unserem Beispiel haben wir einen Koffer aus Stoff. Der lässt sich wie eine Umhängetasche tragen und ist nicht so schwer wie seine metallenen Kollegen. 	

Ein qualitativ hochwertiges Angebot sämtlicher Materialien bietet die Marke „Neuland“. Hier kosten die Produkte vergleichsweise etwas mehr als bei anderen Anbietern, dafür überzeugen sie in ihrer Qualität und Langlebigkeit. Die Moderationsmarker sind nachfüllbar.
Eine andere günstigere Marke ist „Franken“. Von dieser Firma kann ich die Moderationskarten empfehlen.

Minimal-Ausstattung

Sollte es Ihnen nicht möglich sein, einige professionelle Materialien zu kaufen, können Sie sich auch mit folgenden Dingen behelfen:

- große Papiere, Plakate, Tapetenreste oder Packpapier (imitiert eine Pinnwand oder Flipchart)
- dicke Filzstifte aus dem Schreibwarenladen
- Kreppband aus dem Baumarkt (zum Befestigen von Papier an Wand oder Fenster; für Namensschilder)
- buntes Papier zu rechteckigen Karten geschnitten (imitiert die Moderationskarten; zum Beschreiben)

Standard-Ausstattung

- Eine Pinnwand und Papier
- Eine Flipchart und Papier
- Moderationskarten
- Moderationsstifte
- Kreppband
- Pinnnadeln
- Klebepunkte

Das volle Programm

- Moderationskoffer
- Eine Flipchart und Papier
- Zwei Pinnwände und Papier
- Eine Packung bunte Moderationsmarker
- Eine Packung Wachsmalblöcke

Literaturverzeichnis

Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie Management und Politik, Ein Trainingsbuch: *Vom Chaos zum Ergebnis. Wege zu gelungenen Besprechungen und Sitzungen.* 3. Auflage: November 2002, ISBN 3-86077-702-5

Harald Fasching, Reingard Lange: *sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern*. Haupt Verlag, Auflage: 1., Aufl. (1. Dezember 2004), ISBN-10: 3258068143

Helmut E. Lück: Kurt Lewin. *Eine Einführung in sein Werk*. Beltz Taschenbuch, 1996, ISBN 9783407221070

Karin Klebert, Einhard Schrader und Walter G. Straub: *KurzModeration: Anwendung der ModerationsMethode im Betrieb, Schule, Kirche, Politik, Sozialbereich und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen.* Windmühle; Auflage: 1., Neuaufl. (2003), ISBN 10: 3922789951

Martin Hartmann, Rüdiger Funk, Christian Arnhold: Gekonnt moderieren. Beltz Taschenbuch, 2. Aufl. 2001, ISBN 10: 3407226020

Neuberger, O. (1995). Mikropolitik: Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen (Basistexte Personalwesen, Bd. 7). Stuttgart: Enke, ISBN 3-432-26731-2

Ortmann, G. (Hrsg.) (1992). *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (2., durchgesehene Aufl.). Opladen: Westdeutscher Verlag

Rudolf Smend: *Emil Kautzsch.* In: *Im Spannungsfeld von Gott und Welt. Beiträge zu Geschichte und Gegenwart des Frey-Grynaeischen Instituts.* Hrsg. von Andreas Urs Sommer. Schwabe, Basel 1997, ISBN 3-7965-1063-9

Seifert, Josef W.: *Visualisieren Präsentieren Moderieren.* GABAL Verlag, Auflage: 23., unveränd. Aufl. (1. August 2009), ISBN 10: 3930799006

https://de.wikipedia.org/wiki/Kraftfeldanalyse

http://www.cit-consult.de/news/96/89/Mikropolitik-Die-alltaeglichen-Machenschaften-von-uns-allen.htm

http://www.fachschaft04.de/?page_id=880

Werde Mitglied im kommunalpolitischen forum!

Ich möchte Mitglied des
„kommunalpolitschen forum Land Mecklenburg-Vorpommern“ e. V. werden.

Vorname und Name

Straße und Hausnummer

PLZ und Ort

Emailadresse

Telefonnummer

Landkreis

Satzung und Beitragsordnung erkenne ich an.
Der Jahresbeitrag beträgt 25,20 €.

Ich erteile eine Einzugsermächtigung
halbjährlich/jährlich an das kommunalpolitische forum-Land M-V e. V.

Kreditinstitut

IBAN

Bitte senden Sie mir das Lastschriftmandat zu.

Ort, Datum

Unterschrift

Kopiervorlage

Auszug aus der Satzung des gemeinnützigen Vereins „kommunalpolitisches forum - Land Mecklenburg - Vorpommern“ e.V.

§ 1 Name, Sitz, Eintragung, Geschäftsjahr

(1) Der Verein trägt den Namen „kommunalpolitisches forum - Land Mecklenburg-Vorpommern“ e.V.
(2) Der Verein hat seinen Sitz in Schwerin.
(3) Er ist in das Vereinsregister des Amtsgerichtes Schwerin unter der laufenden Nummer VR 486 eingetragen.
(4) Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

§ 2 Vereinszweck

(1) Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke” der Abgabenordnung 1977 (§ 51 ff. AO) in der jeweils gültigen Fassung.
(2) Der Verein bekennt sich:
- zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung der Bundesrepublik Deutschland und
- wird eine den Zielen des Grundgesetztes der Bundesrepublik Deutschland und der Landesverfassung Mecklenburg-Vorpommern förderliche Arbeit gewährleisten.

(3) Zweck des Vereins ist die Vewrmittlung von Sachwissen an Bürger des Landes Mecklenburg-Vorpommern über:
- die freihietlich-demokratische Grundordnung im Sinne des Grundgesetztes der Bundesrepublik Deutschland, der Landesverfassung Mecklenburg-Vorpommern
- die Werte des demokratischen Staatswesens,
- die Gewaltenteilung,
- den Staatsaufbau,
- die Finanzverfassung,
- die kommunale Selbstverwaltung einschließlich der Rechtsgrundlagen der Kreis- und Gemeindeverfassung und
- das kommunale Haushaltswesen sowie
- von Fachwissen über, von den Gemeinden und Kreisen in M-V wahrzunehmenden, Fachaufgaben.

Über Presse, Funk und Fernsehen sowie eigene Publikationen wird die Arbeit des Vereins öffentlich gemacht und über Erkenntnisse aus der Vereinstätigkeit informiert.

§ 3 Selbstlosigkeit

(1) Der Verein ist gemeinnützig tätig. Er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke. Seine Bildungsangebote stehen allen interessierten Bürgerinnen und Bürgern offen und sind allgemein zugänglich.
(2) Das Vermögen und die Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten keine Zuwendungen aus den Mitteln des Vereins.
(3) Die Mitglieder dürfen bei ihrem Ausscheiden oder bei Auflösung bzw. Aufhebung des Vereins keine Anteile aus dem Vereinsvermögen erhalten.
(4) Es darf keine Person durch Ausgaben, die dem Zweck des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.
(5) Beschlüsse über Satzungsänderungen, die die Zwecke und Aufgaben des Vereins gemäß § 2 betreffen, sind vor dem Inkrafttreten dem zuständigen Finanzamt zwecks Bestätigung vorzulegen.

§ 4 Mitgliedschaft

(1) Mitglieder des Vereins können natürliche Personen, die das 16. Lebensjahr vollendet haben, und juristische Personen werden, die seine Ziele unterstützen.
(2) Die Aufnahme ist schriftlich zu beantragen. Über den Aufnahmeantrag entscheidet der Vorstand.
(3) Die Mitgliedschaft endet durch Austritt, Ausschluss oder Tod.
(4) Der Austritt eines Mitgliedes erfolgt durch schriftliche Erklärung gegenüber dem Vorstand.
(5) Wenn ein Mitglied gegen die Ziele und Interessen des Vereins gröblich verstoßen hat oder, trotz Mahnung, mit dem Beitrag für sechs Monate im Rückstand ist, so kann es durch den Vorstand mit sofortiger Wirkung ausgeschlossen werden. Dem Mitglied muss vor Beschlussfassung Gelegenheit zur Rechtfertigung bzw. Stellungnahme gegeben werden. Gegen den Ausschließungsbeschluss kann innerhalb einer Frist von zwei Wochen, nach Mitteilung über den Ausschluss, Einspruch beim Vorstand eingelegt werden. Die nächste Mitgliederversammlung entscheidet darüber.

kommunalpolitisches forum
Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Geschäftsstelle
19053 Schwerin, Martinstraße 1/1a

Telefon: 0385 7851526
Fax: 0385 77193
www.kf-mv.de
info@kf-mv.de