

## Arbeitsblätter und Texte für das Selbststudium zum Film „Sitzungsmanagement“

Mit folgenden Unterlagen können Sie sich mit dem Thema „Sitzungsmanagement“ auseinandersetzen:

- Film: Kurz und klar, Sitzungsmanagement in drei Kapiteln
- Handout zum Film
- Arbeitsblätter und Texte für das Selbststudium
- Infoblatt: Sitzungsorganisation
- Das kleine bub-ABC

### Empfehlung

Die Idee ist, dass Sie den Film anschauen und die oben erwähnten Unterlagen studieren. Vergleichen Sie, anhand der Arbeitsblätter und Texte, die Theorie mit Ihrer Sitzungspraxis, mit Ihren Sitzungserfahrungen. Finden Sie die Unterschiede zwischen der Theorie und Ihrer Praxis und überlegen Sie sich:

Wo stimmen Theorie und Praxis überein?	Wo erlebe ich Unterschiede zwischen Theorie und Praxis zu Gunsten meiner Sitzungen?	Wo erlebe ich Unterschiede zwischen Theorie und Praxis zu Ungunsten meiner Sitzungen?
--	---	---

Überlegen Sie sich weiter:

Was möchte ich in Zukunft in Bezug auf meine Sitzungen beibehalten?	Woran möchte ich in Zukunft in Bezug auf meine Sitzungen trotz Unterschiede zur Theorie festhalten?	Was möchte ich in Zukunft in Bezug auf meine Sitzungen optimieren?
---	---	--

Folie 3: Die Sitzung oder eher...

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folie 4: Ziele einer Sitzung

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Ergänzung zu Folie 5: Grundmuster einer Sitzung

↓	Begrüßung	Teilnehmende begrüßen, neu Teilnehmende vorstellen
↓	Einstieg	Überblick über Ziele und Zeitraum
↓	Mitteilungen	Nur kurze Mitteilungen
↓	Protokoll / Pendenzenliste der letzten Sitzung	Genehmigen und bearbeiten
↓	Traktandum:	
	← Einführung	Informationen geben, Ausgangslage darlegen, Ziele definieren
	Diskussion	Meinungsbildung unterstützen, Lösungsvorschläge erarbeiten
	Zusammenfassung	Gemeinsamkeiten, Unterschiede nennen, Ergebnisse festhalten
	Beschlussfassung	Abmachungen festhalten, Abstimmung durchführen
	→ Abschluss	Weiteres Vorgehen festlegen (wer / was / in welcher Qualität / bis wann)
↓	Nächstes Traktandum	
↓	Evtl. Varia	Achtung: Dieses Traktandum kann zur Zeitfalle werden!
↓	Schluss	Evtl. nächste Sitzung mit Traktanden festlegen Pendenzenliste Verabschiedung

Folie 5: Grundmuster einer Sitzung

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folie 6: Ziele der Traktanden

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Ergänzung zu Folie 7: Grundmuster eines Traktandums

1	Thema benennen, Vorgehen festlegen	Sie führen in das anstehende Traktandum ein, nennen die Fragestellung und klären das Vorgehen bzw. die Behandlung dieses Traktandums ab.
2	Definition und Diagnose Ist - Zustand	Sie definieren das Problem und zerlegen es. Damit schaffen Sie ein gemeinsames Problemverständnis. Das Problem wird detailliert analysiert, um ein tieferes Verständnis dafür zu erzielen.
3	Formulierung des Ziels Soll - Zustand	Sie definieren das Ziel. Die Gruppe zeigt Bereitschaft das Problem zu bereinigen und einigt sich, was erreicht/bewirkt werden soll. Sie legen Kriterien fest, an denen die Zielerreichung festgemacht wird.
4	Lösungsfindung Wege Massnahmen	Die Lösungsfindung ist die erste kreative Phase des Prozesses. Hier wird der Blickwinkel ausgeweitet. Sie generieren möglichst viele Ideen und Vorschläge zur Lösung des Problems.
5	Entscheidung fällen	Vor- und Nachteile der verschiedenen Lösungsansätze bringen Klarheit über die Konsequenzen. Sie bewerten die Lösung und setzen diese in Beziehung zum Ziel. So führen Sie eine Entscheidung herbei.
6	Umsetzung planen	Entwerfen eines Aktionsplanes: Wer, wo, was, wann, womit. Ihnen sind die nächsten Handlungsschritte klar. Sie legen fest, wie und wann der Verlauf/Erfolg kontrolliert wird.

Folie 7: Grundmuster eines Traktandums

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

## Ergänzung zu Folie 8: Moderationstechniken

### Das Brainstorming

Das Brainstorming verwenden Sie, um Ideen für bestimmte Fragen oder Problemlösungen in der Gruppe zu erarbeiten.

- Phase 1: Ideen sammeln  
Jede Idee ist erlaubt, je phantastischer, desto besser. Alle sollen soviel Ideen wie möglich entwickeln. Alle dürfen die Ideen der anderen aufgreifen und weiterentwickeln. In dieser Phase ist Kritik grundsätzlich verboten!
- Phase 2: Ideen aussortieren:  
Die Ideen werden nach festgelegten Kriterien (Ressourcen, Finanzen, Gesetze) gegliedert und priorisiert.
- Phase 3: Vorgehensplan festlegen:  
Wie sollen die ausgewählten Ideen umgesetzt werden?  
Am Schluss dieser Phase sind Verantwortlichkeiten, Termine und Aktionspläne festgelegt.

### Das Blitzlicht

Das Blitzlicht erlaubt eine kurze Befragung aller Teilnehmer/innen einer Sitzungsrunde. Entweder wird eine geschlossene Frage gestellt, auf die ein Ja oder Nein als Antwort möglich ist oder die Sitzungsleitung stellt eine offene Frage, auf welche die Teilnehmer/innen mit einem, höchstens zwei Sätzen antworten können. Das Blitzlicht eignet sich immer dann, wenn es wichtig ist, dass die Meinungen aller bekannt sind. Die härteste Form davon wird als so genanntes „Commitment“ eingesetzt, z.B. bei Vertraulichkeit eines Beschlusses müssen alle durch ein ausgesprochenes JA oder NEIN bestätigen, dass sie sich an den Beschluss halten.

### Die Kleingruppenarbeit

Auch während einer Sitzung kann es sinnvoll sein, bestimmte Fragen oder Diskussionen in kurzen Kleingruppensequenzen à 15-20 Minuten vorzubereiten, die nachher im Plenum verabschiedet oder weitergeführt werden. Die Kleingruppenarbeit ist für Sie ein gutes Mittel, um alle in Diskussionen miteinzubeziehen.

### Kartenabfragen

Eignet sich zur Sammlung von Ideen, Vorschlägen, Problemlösungsansätzen. Auf eine bestimmte Frage der Sitzungsleitung (Bsp: Wie können wir unsere Sitzungen optimieren?) erarbeiten die Teilnehmer/innen allein oder in Kleingruppen Antworten, die sie auf Karten schreiben. Diese werden dann zu Themen gruppiert und für alle sichtbar aufgepinnt. Mit diesen Ergebnissen wird die weitere Diskussion, Analyse oder Entscheidung geführt.

### Ideen- und Pendenzenpeicher

Eignet sich vor allem für Sitzungen, an denen viele Fragen geklärt, Probleme gelöst oder Strategien entwickelt werden müssen. Man sammelt entweder auf einem Flipchartblatt für alle sichtbar oder als Anhang im Protokoll, alle Ideen – auch wenn sie nicht direkt zum Thema gehören und plant daraus das weitere Vorgehen. Die Pendenzenliste erlaubt ebenfalls eine kontinuierliche Planung.

### Das strategische Fenster

Eignet sich für Sitzungen von Führungsgremien oder Projektgruppensitzungen. Das strategische Fenster ist eine 15-20-minütige Diskussion zu Zukunftsfragen, Visionen oder Strategien. Regelmässig verwendet, hilft es hochbelasteten Führungsgremien sich - trotz den operativen Alltagsprioritäten - regelmässig oder wenigsten ab und zu mit Zukunftsstrategien zu befassen. Kann vorbereitet oder ad hoc durchgeführt werden.

### World Café

Bei der Methode des World Café wird in einer entspannten, kaffeehausähnlichen Atmosphäre ein kreativer Prozess in Gang gesetzt, der über mehrere Gesprächsrunden den Austausch von Wissen und Ideen unter den Beteiligten fördert und so zu neuen Erkenntnissen führt. Pro Thema oder Fragestellung gibt es einen Tisch und eine Gastgeberin, einen Gastgeber. Diese Person leitet die Diskussion und hält die Ergebnisse fest. Diese Methode beansprucht einige Zeit und eignet sich eher für einen Workshop.

### Folie 8: Moderationstechniken

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

### Ergänzung zu Folie 9: So wird entschieden

In den meisten Sitzungen muss entschieden werden: Oft ist den Beteiligten aber gar nicht klar, welche Entscheidungsmechanismen die jeweilige Sitzung besitzt. Es gibt folgende Entscheidungsmuster:

Der Führungsentscheid	Die Entscheidungskompetenz konzentriert sich in einer Person. Die Entscheidungsgrundlagen können durch die Diskussion in der Gruppe ergänzt werden.
Der Mehrheitsbeschluss	Er erfolgt durch Abstimmung. Der Nachteil: Die Minderheit muss den Beschluss der Mehrheit übernehmen und mittragen. Der Vorteil: wenn Konsensentscheidungen unverhältnismässig aufwendig werden, ist der Mehrheitsbeschluss zeit- und energiesparend.
Der Kompromiss	Ein Kompromiss entsteht, wenn die Beteiligten sich der gestellten Fragestellungen bewusst sind und verschiedene Massnahmen für eine mögliche Lösung einbringen, die Ziele und Massnahmen gegenseitig abgewogen werden und alle Beteiligten auch auf Teile ihrer Forderung verzichten. Dieser Verzicht oder diese Anpassung wird zu Gunsten eines guten, von den Beteiligten tragbaren Resultats akzeptiert.
Der Konsens	Ein Konsens entsteht, wenn die Beteiligten sich einig sind über die Ausgangslage und über das gemeinsam definierte Ziel einig sind. Für die Zielerreichung werden verschiedene Massnahmen genannt und geprüft. Auch die Umsetzung soll gemeinsam geplant und auch unterstützt werden. Alle Betroffene sind auch Beteiligte.

Folie 9: So wird entschieden

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folie 10: Das Protokoll

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folie 11: Protokoll-Punkte

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Siehe auch Beiblatt: Sitzungsorganisation

### Folie 13: Vorbereitung als Teilnehmende

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

### Folie 14: Vorbereitung als Leitende

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

## Ergänzung zu Folien 15: Aufgaben Leitung im Ganzen

### Die Anwesenden begrüßen, wobei ...

- die Angaben richtig und auf dem neusten Stand sein müssen.
- die Angaben in aktueller Beziehung zum Thema stehen müssen.
- alle Teilnehmenden in gleicher Ausführlichkeit vorgestellt werden.
- keine Wertungen und Rollenfixierungen eingebracht werden.

### Die Ausgangslage darstellen, wobei ...

- in Kürze über die Ausgangslage und Hintergründe informiert wird.
- eine gemeinsame Basis für die Diskussion geschaffen wird.

### Die Zielsetzung und die Form der Diskussion zu erläutern, wobei ...

- das Diskussionsziel definiert und die nötige Erläuterungen angebracht werden.
- festgehalten wird, ob es sich um einen Informations- oder Meinungs austausch oder um eine Entscheidungsfindung mit Beschluss handelt.

### Die Spielregeln bekannt zu geben, wobei ...

- die Gesprächsleitung ankündigt, ob sie oder er sich auf die eigentliche Diskussionsleitung beschränkt oder selbst an der Diskussion teilnimmt.
- zu Beginn der Diskussion die Moderation die Art der Protokollführung regelt (Wort-, Verlaufs- oder Beschlussprotokoll).
- die Anwesenden von Beginn weg informiert werden, ob und worüber allenfalls abgestimmt wird.

### Die Diskussionsdauer festzulegen, wobei ...

- die Festlegung der Diskussionsdauer eine faire Diskussion ermöglicht. Nach Ablauf der anfänglich festgelegten Diskussionsdauer, kann die Moderatorin, der Moderator abstimmen lassen, ob und wann die Diskussion weitergeführt werden soll.

### Die Startfrage zu stellen, wobei ...

- die Startfrage wörtlich formuliert und begründbar sein soll, um sie jederzeit (z.B. bei Themaabweichungen) wiederholen zu können.
- Die Startfrage als offene Frage formuliert werden muss.
- diese eine prägnante These enthalten soll, die zur ergänzender Zustimmung oder begründetem Widerspruch – auf alle Fälle zu klarer Stellungnahme führt.

### Die Diskussionen leiten, wobei ...

- auf Wertungen einzelner Aussagen verzichtet wird, wie z.B. beurteilenden Bemerkungen wie “Hervorragend” oder “Das darf nicht wahr sein”.
- Unterstützung beim Formulieren geboten wird, wie z.B. “Wenn ich Sie richtig verstanden haben, sind Sie der Ansicht ...”

- Querverbindung aufgezeigt werden, Unterschiede und Gemeinsamkeiten festgehalten werden.
- wesentliches in Erinnerung gerufen wird, z.B. Hauptthema aufzeigen, zum Thema zurückführen, evtl. Startfrage wiederholen.
- keine Bevorzugungen passieren dürfen, alle Mitdiskutierenden sind gleich zu behandeln, die Redezeit ist gleichmässig zu verteilen.
- Zwischenergebnisse festgehalten werden, weil regelmässige Zusammenfassen den Anwesenden hilft den Überblick zu behalten.
- das Diskussionsziel klar sein muss und durch offene und kanalisierende Fragetechniken verfolgt wird.

Die Diskussionen abschliessen, wobei ...

- die Ergebnisse der Diskussion zusammengefasst werden.
- Schlussfolgerungen gezogen werden.
- unter Umständen eine eigene Stellungnahme abgegeben werden kann.
- offene Fragen und Anträge entgegen genommen werden, um das weitere Vorgehen zu klären.
- allenfalls Abstimmungen durchgeführt werden und die nächsten Schritte verbindlich festgehalten werden.

### Folie 15: Aufgaben Leitung im Ganzen

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folie 16: Aufgaben Leitung pro Traktandum

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folie 17: Anforderungen an die Leitung

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

## Ergänzung zu Folie 19: So werden Sie gehört Verbale Abschwächungen

Achten Sie auf abschwächende, verringernde Worte, wie z.B.: Vielleicht, scheinbar, eventuell, es scheint, ...

Benutzen Sie: Ich sehe das so oder meine Ansicht ist, ...

Vermeiden Sie Selbstabwertung und Entschuldigungen, wie z.B.: Ich weiss nicht, ob Sie damit etwas anfangen können oder das ist nur so eine Idee von mir oder Entschuldigen Sie, aber darf ich auch noch etwas sagen, ...

Benutzen Sie: Meine Idee ist oder dazu kann ich sagen, ...

Unterlassen Sie Verallgemeinerungen, wie z.B.: Man könnte sagen oder man stellt sich halt vor oder wenn man sich überlegt, ...

Benutzen Sie: Dazu kann ich sagen oder meine Überlegungen sind, ...

## Nonverbale Abschwächungen

Vermeiden Sie Dauer-Lächeln, Abschlusslacher, Hände vor dem Mund, im Gesicht oder in den Haaren, andauernd schräge Kopfhaltung, gekrümmte oder eingesunkene Haltung im Sitzen und Stehen, monotone, schlechthörbare Stimme. Nehmen Sie mit Ihrer Körperhaltung und mit Ihrer Stimme Raum ein.

## Strukturiert argumentieren

Gedanken zu strukturieren hilft, Ordnung in die eigenen Ideen zu bringen und führt zu mehr Verständlichkeit für die Zuhörenden. Mit unten aufgeführten "Gerüsten" lassen sich Voten, Anträge, Diskussionsbeiträge usw. gut verständlich formulieren:

### Dreisatz-Aufbau für Ideen und Vorschläge

Ist-Zustand formulieren: Die Ausgangslage zeigt, ...

Ziel nennen: Mein Ziel ist / unser Ziel ist, ...

Weg aufzeigen: Mit folgenden Massnahmen erreichen wir ....

### Dreisatz-Aufbau für Meinungen

Meinung formulieren: Ich finde, denke, will ...

Begründung darlegen: Meine Erfahrung hat gezeigt, dass ...

Schlussfolgerungen ableiten: Deshalb schlage ich vor ...

Folie 19: So werden Sie gehört

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Ergänzung zu Folie 20: Lösungsorientiert kommunizieren 1

- Ich-Botschaften benutzen
- Kongruent kommunizieren: Ich meine, was ich sage – ich sage, was ich meine
- Kooperationsbereitschaft zeigen
- Meinungen, Ideen und auch die Gefühle anderer achten
- Interessen des Visàvis erkunden und eigene Interessen einbringen
- Erfahrungen des anderen anhören und eigene Erfahrungen einbringen
- Immer wieder festhalten: Worin sind wir uns einig – worin gibt es kleine Unterschiede – worin bestehen die grossen Unterschiede
- Immer wieder fragen: Was ist das Ziel und wie kommen wir dorthin
- Mit Visualisierungen arbeiten

Folie 20: Lösungsorientiert kommunizieren 1

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folien 21: Lösungsorientiert kommunizieren 2

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folie 22: Lösungsorientiert kommunizieren 3

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Folie 23: Lösungsorientiert kommunizieren 4

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Ergänzung zu Folie 24: Umgang mit Störungen

Umgang mit anspruchsvollen Sitzungsteilnehmenden

Verhaltensweisen	Interventionsmöglichkeit
Dominante Langredner	<p>Unterbrechen Sie taktvoll.                      Stellen Sie geschlossene Fragen.                      Legen Sie die Redezeit im Voraus fest.                      Beziehen Sie andere Teilnehmende durch direkte Fragen ein.                      Erinnern Sie immer wieder an das Sitzungsziel.</p>
Überhebliche Besserwisser	<p>Fragen Sie konkret nach, lassen Sie konkretisieren.                      Gehen Sie nicht direkt auf Voten ein, hören Sie aufmerksam zu.                      Stellen Sie die Person nicht bloss.                      "überhören" Sie Angriffe.                      Bitten Sie um Stellungnahmen.</p>
Passivität/ Desengagement	<p>Bleiben Sie gelassen.                      Stellen Sie offene Fragen.                      Suchen Sie den Blickkontakt.                      Betonen Sie die Bedeutung der Mitwirkung aller.</p>
Dauerkritiker	<p>Fragen Sie konkret nach.                      Bitten Sie um Ideen und Lösungen.                      Versuchen Sie nicht, die andere Person krampfhaft umzustimmen.                      Anerkennen Sie die Erkenntnisse und Erfahrungen der Person.                      Kommt das Verhalten häufiger vor, sprechen Sie die Person direkt (unter vier Augen) an.</p>
Privatdiskussion	<p>Unterbrechen Sie höflich und bestimmt und bitten Sie um themenrelevante Inhalte.</p>
Interessierte Schweigsame	<p>Stärken Sie dessen Selbstvertrauen, sprechen Sie Anerkennung aus.                      Bitten Sie um Meinung.                      Stellen Sie offene Fragen und zeigen Sie Akzeptanz.</p>
Aggressives Verhalten	<p>Bleiben Sie sachlich und ruhig.                      Greifen Sie die Kernaussage auf.                      Sprechen Sie das aggressive Verhalten direkt an, um die Hintergründe zu erfahren.                      Schalten Sie Pausen ein</p>

Folie 24: Umgang mit Störungen

beibehalten	festhalten	optimieren
Fragen:		
Umsetzung:		

Zur Ergänzung zum Kapitel „Kommunikation“ studieren Sie bitte zusätzlich „Das kleine bub-ABC“.