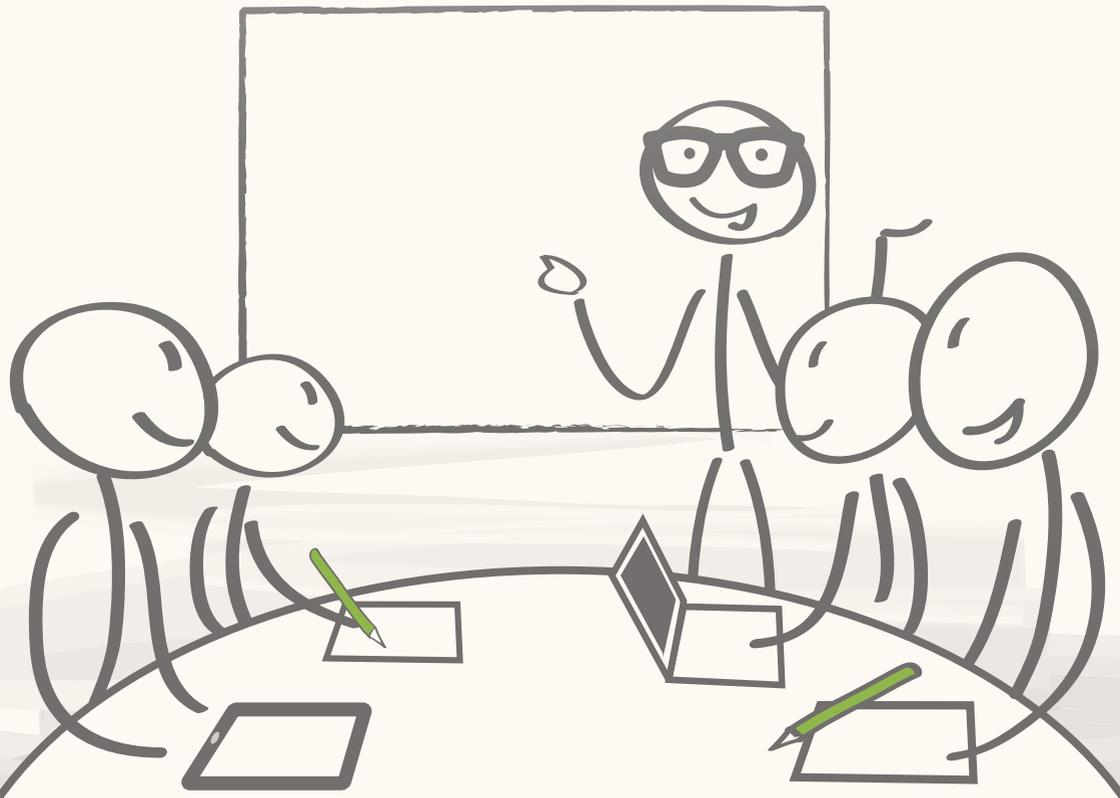


Richard Ondraschek

# Sitzungen, die bewegen

1

## Praktische Gewerkschaftsarbeit



## Praktische Gewerkschaftsarbeit 1

# Sitzungen, die bewegen

Richard Ondraschek

# Sitzungen, die bewegen

Vom Gremium zum Arbeitsteam

**VOGB**



ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

## Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Das Skriptum fußt auf dem Vorläufertext von Evelyn Blau. Wir danken der Autorin für die Überlassung der Texte.

Stand: Juli 2024

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Coverfoto: fotolia/Trueffelpix

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2022 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druckerei: CITYPRESS GmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Printed in Austria

Einleitung	6
Zielgruppen	7
Die vier Sitzungsgrundtypen	8
Vielfältige Funktionen von Sitzungen	14
Vor- und Nachteile bestimmter Sitzungstypen	16
Sitzungsfragen sind politische Fragen	20
Führung prägt Bewusstsein	22
Formelle und informelle Regeln	26
Das Ziel macht die Methode	30
Die vier Dimensionen von Sitzungszielen	30
Die Sitzung als Etappe im Gesamtprozess	36
Für welche Sitzungsziele passen welche Sitzungstypen?	40
Sitzungsvorbereitung	42
Fragen für die Planung einer Sitzung	42
Das Sitzungsdesign als Steuerungskonzept	43
Beispiel für ein Sitzungsdesign	44
Vorbereitung der vier Sitzungstypen unter dem Gesichtspunkt, Mitstreiter:innen zu gewinnen	46
Tipps zur Förderung von Zivilcourage und Beteiligung in Sitzungen	48
Einige Tipps noch für „bessere“ Sitzungen und Besprechungen	50
Einige Hinweise zu Online-Besprechungen	52
Quellen/Literatur	54
Zum Autor	55

# 1 Einleitung

Sitzungen sind ein Herzstück politischer Zusammenarbeit und Kommunikation. Je nachdem wie sie verlaufen, gelingt es Teams und Organisationen – besser oder schlechter – ihre Ziele und Strategien zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen, ihr Handeln zu planen und zu reflektieren und ihre zwischenmenschlichen Beziehungen zu gestalten.

Gleichzeitig ist die Unzufriedenheit sowohl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern als auch von Veranstalterinnen und Veranstaltern von Sitzungen in der Gewerkschaftsbewegung häufig groß: Sitzungen werden als sinnlos erlebt, als langweilig, als „Zeitvernichtungsmaschine“, als „Drüberfahren“, ... Und häufig ist die Klage von Betriebsratsvorsitzenden oder Gewerkschaftssekretärinnen bzw. Sekretären zu hören, dass die Arbeit nur an ihnen allein hängen bleibt und niemand Verantwortung und Aufgaben übernehmen will.

Abhilfe wird bei Moderationstechniken und Moderatorinnen und Moderatoren gesucht oder aufwändigen Inszenierungen. Doch trotz schöner Plakate, toller Powerpoint-Präsentationen und vieler bunter Kärtchen bleibt oft ein schaler Geschmack zurück, ob hier nicht anstelle lebendiger und effizienter politischer Arbeit ein Stück Beschäftigungstherapie erlebt wurde.

Natürlich sind Moderationstechniken unverzichtbarer Bestandteil einer demokratischen und beteiligungsorientierten Sitzungskultur. Doch vor ihrem sinnvollen Einsatz stehen immer die politischen Fragen:

- » Welche Ziele werden in und mit einer „Sitzung“ verfolgt?
- » Wie transparent sind diese Ziele?
- » Welche Form der Beteiligung und wessen Beteiligung ist von wem gewünscht?
- » Was soll nach der Sitzung wie von wem umgesetzt werden?

Diese Fragen und wie diese Ziele durch entsprechende Planung und Steuerung realisiert werden können, stehen im Zentrum dieses Skriptums.

## Zielgruppen

Diese Briefschule richtet sich an folgende Zielgruppen:

- » **Betriebsratsvorsitzende** und **Betriebsratsmitglieder**, die für die Vorbereitung und Durchführungen von Sitzungen aller Art verantwortlich sind.

Neben den formellen Spielregeln (ArbVG, Betriebsrats-Geschäftsordnung) gibt es großen Gestaltungsraum für informelle Spielregeln und Werkzeuge zur Planung und Steuerung von Sitzungen, die für die Qualität der Zusammenarbeit des Betriebsratsteams und die Ergebnisse ihrer Sitzungen mit entscheidend sind.

- » **Funktionärinnen bzw. Funktionäre** und **Gewerkschaftssekretärinnen bzw. Sekretäre** in ihrer Rolle als Verantwortliche und Gestalter:innen für Gremien und Sitzungen aller Art in der Gewerkschaftsbewegung.

Die Statuten, welche die demokratischen Spielregeln des „Vereins Gewerkschaft“ absichern sollen, lassen ebenfalls ein großes Feld für Sitzungsgestaltung offen. Die Art und Weise, wie Sitzungen verlaufen, ist primär eine politische Entscheidung und erst in der Folge eine über den adäquaten Einsatz von Techniken und Methoden.

- » Trainer:innen und Bildungssekretärinnen bzw. Sekretäre, die im Feld demokratischer Sitzungsgestaltung tätig sein wollen.

## 2 Die vier Sitzungsgrundtypen

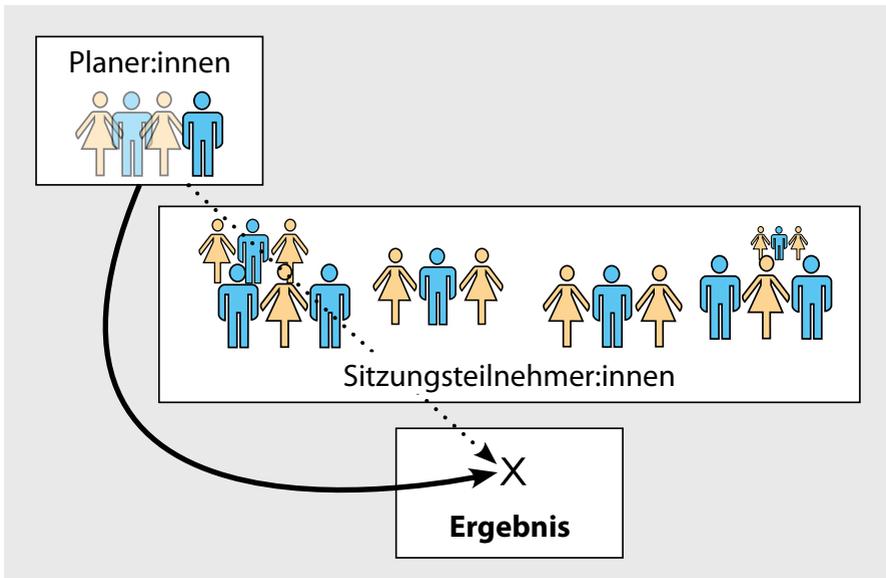
### Die vier Grundtypen von Sitzungen

Unsere wichtigste Arbeitshypothese zum Thema Sitzungskultur in der Gewerkschaftsbewegung ist: Mitstreiter:innen und Aktivistinnen oder Aktivisten werden meistens dann gewonnen, wenn sie vorher auch an der Entscheidungsfindung beteiligt sind.

Unter dem Gesichtspunkt, wie es mit der Beteiligung der Mitglieder eines Gremiums am Sitzungsgeschehen aussieht, unterscheiden wir vier Grundtypen von Sitzungen.

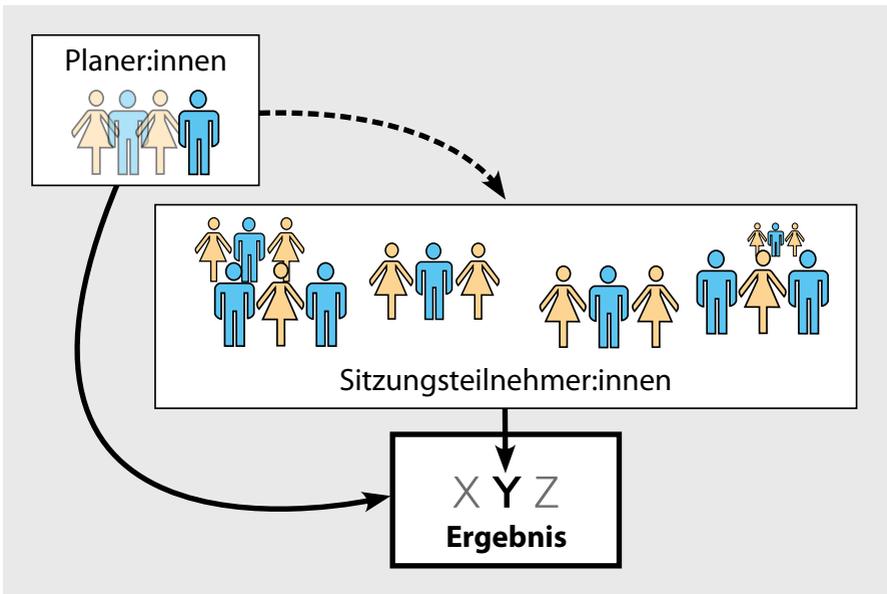
#### Sitzungstyp 1

Die oder der Planer:in legt bereits vor der Sitzung das Ergebnis fest. Es gibt keinerlei (echten) Einfluss und Entscheidungsspielraum für die anderen Sitzungsteilnehmer:innen.



## Sitzungstyp 2

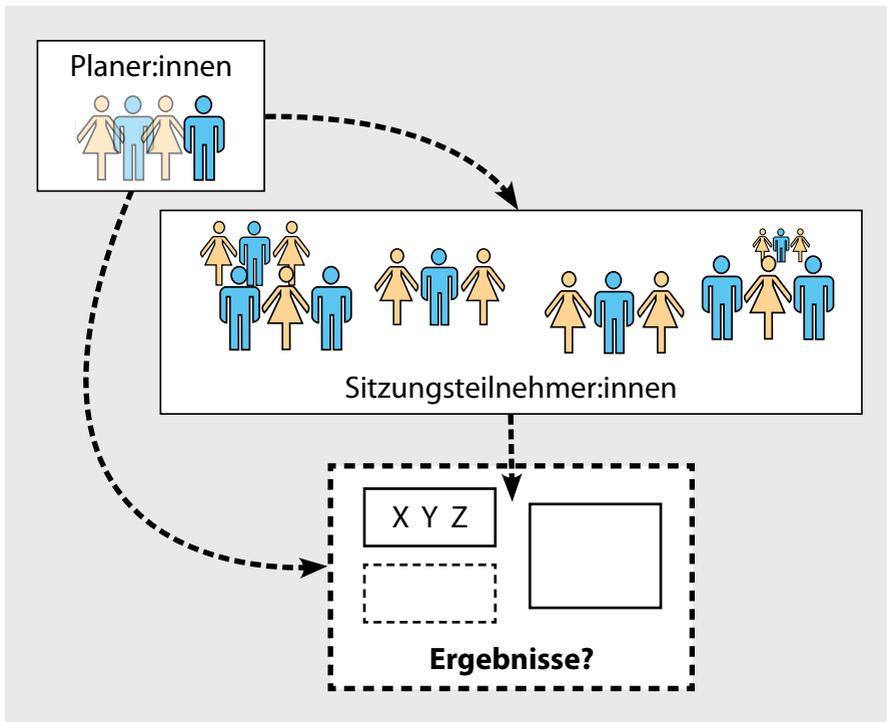
Die oder der Planer:in legt Themen und Entscheidungsvarianten vor der Sitzung fest. Die Sitzungsteilnehmer:innen können sich an der Diskussion beteiligen und zwischen diesen Varianten entscheiden.



## 2 Die vier Sitzungsgrundtypen

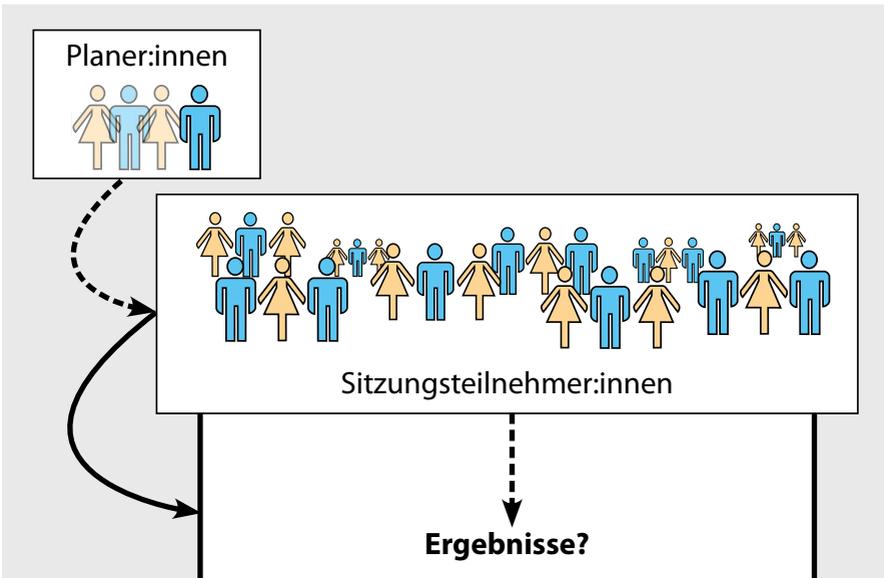
### Sitzungstyp 3

Die bzw. der Planer:in legt die vorläufige Tagesordnung mit den geplanten Themen fest. Bei manchen Themen können die Sitzungsteilnehmer:innen zwischen vorbereiteten Varianten wählen, manche Themen sind für Diskussion und Meinungsbildung ganz offen; es gibt zusätzlich Raum für Themen, die von Sitzungsteilnehmerinnen und Sitzungsteilnehmern bei der Sitzung eingebracht werden.



## Sitzungstyp 4

Thema und Rahmen der Sitzung (Tagung, Workshops ...) sind vereinbart und werden zu Beginn gemeinsam genau definiert. Die konkreten Inhalte und Meinungen kommen von den Sitzungsteilnehmerinnen und Sitzungsteilnehmern, die Ergebnisse werden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern entwickelt.



### In welchen Gremien sind welche Sitzungstypen üblich?

Im Dialog mit unseren Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmern von „Sitzungen, die bewegen“ zeigte sich bei allen Seminaren: Mehr als die Hälfte aller Sitzungserfahrungen entsprechen Typ 1 und 2, Typ 4 kommt am seltensten vor. Was uns noch auffiel: Durchaus vergleichbare Gremien (BR-Gremien, PV-Gremien, Präsidien, Vorstände, Ausschüsse ...) halten ihre Sitzungen – je nach vorherrschender Organisationskultur – sehr unterschiedlich ab. Es gibt Präsidiumssitzungen, die formal Typ 2 entsprechen, de facto aber Sitzungen nach Typ 1 sind. Ebenso gibt es Präsidiumssitzungen/-tagungen, die nach Typ 3 oder 4

## 2 Die vier Sitzungstypen

verlaufen. Gleiches gilt für Vorstandssitzungen, Betriebsratssitzungen oder auch Bürobesprechungen.

Die sorgfältige Analyse der Erfahrungen durch die Teilnehmer:innen zeigte auch, dass „Tarnen und (Selbst-)Täuschen“ an der Tagesordnung sind: Sitzungen, die auf den ersten Blick wie Typ 3 oder 4 erscheinen, entsprechen in Wahrheit Typ 1. Unsere Vermutung ist: „Man merkt's und ist verstimmt“.

Nach der Auseinandersetzung mit den verschiedenen Funktionen von Sitzungen und den jeweiligen Vor- und Nachteilen der vier Sitzungstypen (s. u.) waren sich jedoch alle Seminarteilnehmer:innen einig: Unter dem Gesichtspunkt der Gewinnung von mehr engagierten Mitstreiterinnen und Mitstreitern für die Gewerkschaftsbewegung gibt es ein großes Potenzial, Sitzungen beteiligungsorientierter und eher nach Typ 3 und 4 zu gestalten. Typ 3 wurde von den meisten Seminarteilnehmerinnen und Seminarteilnehmern als der am besten für Alltagssitzungen geeignete Typus bezeichnet.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT

# VOGB

SOZIALRECHT		
<b>SR-1</b>	Grundbegriffe des Sozialrechts	
<b>SR-2</b>	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
<b>SR-3</b>	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
<b>SR-4</b>	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-5</b>	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-6</b>	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
<b>SR-7</b>	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-8</b>	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-9</b>	Unfallversicherung	
<b>SR-10</b>	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-11</b>	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-12</b>	Insolvenz-Entgeltssicherung	
<b>SR-13</b>	Finanzierung des Sozialstaates	
<b>SR-14</b>	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
<b>AR-1</b>	Kollektive Rechtsgestaltung	
<b>AR-2A</b>	Betriebliche Interessenvertretung	
<b>AR-2B</b>	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
<b>AR-2C</b>	Rechtstellung des Betriebsrates	
<b>AR-3</b>	Arbeitsvertrag	
<b>AR-4</b>	Arbeitszeit	
<b>AR-5</b>	Urlaubsrecht	
<b>AR-6</b>	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
<b>AR-7</b>	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
<b>AR-8A</b>	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-8B</b>	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-9</b>	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
<b>AR-10</b>	Arbeitskräfteüberlassung	
<b>AR-11</b>	Betriebsvereinbarung	
<b>AR-12</b>	Lohn(Gehalts)exekution	
<b>AR-13</b>	Berufsausbildung	
<b>AR-14</b>	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
<b>AR-15</b>	Betriebspensionsrecht I	
<b>AR-16</b>	Betriebspensionsrecht II	
<b>AR-18</b>	Abfertigung neu	
<b>AR-19</b>	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
<b>AR-21</b>	Atypische Beschäftigung	
<b>AR-22</b>	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
<b>GK-1</b>	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	<b>GK-4</b> Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
<b>GK-2</b>	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	<b>GK-5</b> Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
<b>GK-3</b>	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	<b>GK-7</b> Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		<b>GK-8</b> Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
		<b>GK-9</b> Geschichte der Kollektivverträge

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 3 Vielfältige Funktionen von Sitzungen

Sitzungen erfüllen vielfältige und sehr unterschiedliche Funktionen in einem Team und/oder in einer Organisation.

→ **Politisches Handeln vorbereiten**

Beispiele: Vorschläge machen, Entscheidungen treffen, Umsetzung planen, Arbeit aufteilen

→ **Demokratische Spielregeln (statutarische/gesetzliche) einhalten und leben**

Beispiele: Anträge stellen, Diskussionen, Abstimmungen, Wahlen durchführen, Funktionen festlegen

→ **Sich inhaltlich über gemeinsame/unterschiedliche Sichtweisen, Werte und Ziele verständigen**

Beispiele: Informationen und Meinungen austauschen, gemeinsame Problemsicht und Lösungen entwickeln

→ **Persönlichen Sinn vermitteln**

Beispiele: für eigene Interessen eintreten, eine Aufgabe haben, sich profilieren, Beziehungen knüpfen

→ **Sozialen Zusammenhalt gewährleisten**

Beispiele: sich solidarisieren, Gemeinschaftsgefühl entwickeln, miteinander arbeiten wollen

**Unterschiedliche Sitzungsfunktionen können je nach Sitzungstyp schlechter oder besser erfüllt werden.**

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
<b>WI-1</b>	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
<b>WI-2</b>	Konjunktur
<b>WI-3</b>	Wachstum
<b>WI-4</b>	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
<b>WI-5</b>	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
<b>WI-6</b>	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
<b>WI-9</b>	Investition
<b>WI-10</b>	Internationaler Handel und Handelspolitik
<b>WI-12</b>	Steuerpolitik
<b>WI-13</b>	Bilanzanalyse
<b>WI-14</b>	Der Jahresabschluss
<b>WI-16</b>	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
<b>PZG-1A</b>	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
<b>PZG-1B</b>	Sozialdemokratie seit 1945
<b>PZG-2</b>	Christliche Soziallehre
<b>PZG-4</b>	Liberalismus/Neoliberalismus
<b>PZG-6</b>	Rechtsextremismus
<b>PZG-7</b>	Faschismus
<b>PZG-8</b>	Staat und Verfassung
<b>PZG-9</b>	Finanzmärkte
<b>PZG-10</b>	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
<b>PZG-11</b>	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
<b>PZG-12</b>	Wege in den großen Krieg
<b>PZG-14</b>	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

SOZIALE KOMPETENZ			
<b>SK-1</b>	Grundlagen der Kommunikation	<b>SK-6</b>	Grundlagen der Beratung
<b>SK-2</b>	Frei reden	<b>SK-7</b>	Teamarbeit
<b>SK-3</b>	NLP	<b>SK-8</b>	Führen im Betriebsrat
<b>SK-4</b>	Konfliktmanagement	<b>SK-9</b>	Verhandeln
<b>SK-5</b>	Moderation	<b>SK-10</b>	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 4 Vor- und Nachteile bestimmter Sitzungstypen

Unsere **Arbeitshypothesen** sind:

- » Die Art und Weise, wie Sitzungen verlaufen, ist kein Zufall. Sitzungskulturen, die über Jahrzehnte fort dauern, müssen zumindest für einige Beteiligte auch Vorteile haben. Wobei sich Vor- und Nachteile sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln unterschiedlich darstellen können.
- » Die reine Informationsfunktion von Sitzungen verliert im Zeitalter elektronischer Kommunikation mit E-Mail und Internet an Bedeutung. Immer wichtiger wird: alle Mitglieder eines Gremiums und die Sitzungsteilnehmer:innen als Ressource zu nutzen für gemeinsames Lernen und Entwickeln von nachhaltigen Lösungen in einem immer komplexer werdenden Umfeld.
- » Betriebliche und überbetriebliche Arbeitnehmer:innen-Interessenvertretung ist in härteren Zeiten wieder verstärkt auf Zusammenhalt und Solidarität von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Mitgliedern angewiesen.

Im Folgenden eine Einschätzung über mögliche Vor- und Nachteile der vier Sitzungstypen aus der **Blickrichtung**

- » der sitzungsverantwortlichen **Planer:innen** (Betriebsratsvorsitzende, Vorsitzende gewerkschaftlicher Gremien, sitzungsverantwortliche Gewerkschaftssekretärinnen bzw. Sekretäre ...),
- » der **Sitzungsteilnehmer:innen**
- » und unter dem Gesichtspunkt der **Funktionalität** (politisches Handeln, Demokratie leben, inhaltliche Verständigung, persönlicher Sinn, Zusammenhalt).

Planer:innen/Vorsitzende		Sitzungsteilnehmer:innen		Funktionalität	
Vorteile	Mögliche Nachteile	Vorteile	Mögliche Nachteile	Vorteile	Mögliche Nachteile
<b>Sitzungstyp 1</b>					
<p>Geht eher schnell Ergebnis entspricht eigener Planung Eindeutige Machtverhältnisse Einstimmigkeit/ überwältigende Mehrheit bei Abstimmungen oder Wahlen</p>	<p>Zunehmende Absenzen der TN:innen Teilnehmer:innen fühlen sich nicht persönlich an Ergebnis gebunden Arbeit bleibt an Planer:innen hängen</p>	<p>Keine Arbeit Sitzung eher kurz Keine Verantwort- tung für Ergebnis Bei Fehlentschei- dungen gibt es eindeutig Schuldige</p>	<p>Sinn für Anwesen- heit fehlt Machtlosigkeit „Stimmviehgefühl“ Off langweilig</p>	<p>Ergebnis bestimmbar Zeit und Aufwand genau kalkulierbar Demonstrierbare Einigkeit Legitimation</p>	<p>Identifikation der TN:innen mit Ergebnis sehr unsicher TN:innen halten sich nicht an Beschlüsse Hoher Inszenie- rungsaufwand zur Vermeidung von Langeweile Entscheidungen werden nicht umgesetzt</p>
<b>Sitzungstyp 2</b>					
<p>Argumente werden abgewo- gen Klare Entschei- dungen Demokratische Legitimation – Akzeptanz des Ergebnisses</p>	<p>Erbitterte Debatten Überstimmte sind frustriert An Ergebnis gebunden, auch wenn man dagegen war</p>	<p>Information und Meinungsbildung möglich Möglichkeit, sich in Diskussion einzubringen Wahl/Entschei- dungsspielraum Mitentscheidung Manchmal spannende Auseinandersetz- ungen</p>	<p>Entscheidungs- spielraum sehr eingeschränkt Kein Platz für neue Ideen Lähmende Debatten mit sich wiederholenden Argumenten Wenig Raum für Kompromisse Risiko zu Verliere- rinnen bzw. Verlierern zu zählen</p>	<p>Unterschiedliche Meinungen werden sichtbar und kalkulierbar Inhaltliche Ausein- andersetzung mit dem Thema Demokratisch legitimierte Entscheidungen Klare Wahlergebnisse und Funktionsvertei- lung</p>	<p>Es gibt Sieger:innen und Verlierer:innen Lagerbildung Verlierer:innen bekennen sich innerlich nicht zum Ergebnis Begrenzter Horizont Kein Raum für Kreativität und alternative Lösungswege</p>

# Vor- und Nachteile bestimmter Sitzungstypen

4

Planer:innen/Vorsitzende		Sitzungsteilnehmer:innen		Funktionalität	
Vorteile	Mögliche Nachteile	Vorteile	Mögliche Nachteile	Vorteile	Mögliche Nachteile
Die Probleme, Fragen und Sichtweisen der Teilnehmer:innen werden sichtbar Gemeinsame Entscheidungen werden von vielen getragen Hohe Präsenz der TN:innen Arbeitsteilung mit Teilnehmer:innen und Teilnehmern möglich	Dauert länger als 1 und 2 Ergebnisse z. T. nicht vorhersehbar Sowohl inhaltliche als auch prozessbezogene Vorbereitung nötig Ergebnissicherung aufwändig	Einbringen eigener Sichtweisen, Fragen und Probleme gut möglich Viel Information und breites Meinungsspektrum Anregungen und Hilfestellungen für eigene Anliegen durch die anderen TN:innen An Entscheidungsfindung beteiligt	Dauert länger als 1 und 2 Während Sitzung nur schwer andere Tätigkeit möglich Verpflichtung, Aufgaben und Arbeit zu übernehmen Mitverantwortung für Ergebnis	Differenzierte Bearbeitungsformen je nach Stand der Meinungsbildung und Entscheidungsnotwendigkeiten Breite Meinungsbildung Horizontweiterung Raum für Ideen und alternative Lösungswege Identifikation der TN:innen mit Ergebnissen Gemeinsame Arbeit stärkt gemeinsame Identität Persönlicher Sinn für Anwesenheit TN:innen-Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen Arbeitsteilige Umsetzung	Erfordert sowohl inhaltliche als auch Prozesssteuerungskompetenz in Vorbereitung und Durchführung Hohe Erwartungen und Anforderungen der TN:innen Viele Ideen bringen viel Arbeit Ergebnisse z. T. nicht vorhersehbar Gefahr der Verzettelung

Sitzungstyp 3

Planer:innen/Vorsitzende		Sitzungsteilnehmer:innen		Funktionalität	
Vorteile	Mögliche Nachteile	Vorteile	Mögliche Nachteile	Vorteile	Mögliche Nachteile
<p>Viele Ideen werden eingebracht</p> <p>Auf den Vorstellungen der TN:innen kann aufgebaut werden</p> <p>Gemeinsame, breite Verantwortung</p> <p>Loyalität der TN:innen</p> <p>Mitstreiter:innen in der Umsetzung</p>	<p>Hoher Zeitaufwand</p> <p>Für Vorbereitung und Umsetzung ist (externe) Moderation erforderlich</p> <p>Geeignete Räume müssen organisiert werden</p> <p>Reduzierte inhaltliche Steuerungsmöglichkeit</p> <p>Widerstände und Konflikte sind zu bewältigen</p> <p>Keine raschen Entscheidungen möglich</p> <p>Hierarchie ist nicht gesichert</p>	<p>Möglichkeit, sich voll einzubringen</p> <p>Die Ergebnisse entsprechen den gemeinsamen Wünschen der TN:innen</p> <p>Die gemeinsame Arbeit macht Spaß</p> <p>Gelegenheit, sich näher kennenzulernen und Beziehungen zu vertiefen</p> <p>Möglichkeit zur Profilierung</p>	<p>Hoher Zeitaufwand</p> <p>Profilierungssüchtige nerven</p> <p>Anstrengende Konflikte</p> <p>Verpflichtung, Aufgaben und Arbeit zu übernehmen</p> <p>Verantwortung für Ergebnis</p>	<p>Zeit und Raum für grundlegende Positionierungen und Strategieentwicklung</p> <p>Sorgfältige Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Sichtweisen und Entwicklung gemeinsamer Bilder</p> <p>Genauere Planung weiterer Schritte mit Arbeitsteilung</p> <p>Ideal als Vorbereitung für spätere rasche und breit getragene Entscheidungen</p>	<p>Erfordert sehr sorgfältige Vorbereitung und hohe Kompetenz zur Prozesssteuerung, sonst Gefahr der Verzettelung</p> <p>Gefahr, zu keinem Ergebnis zu kommen</p> <p>Erfordert viel Zeit</p> <p>Hoher organisatorischer und räumlicher Aufwand</p> <p>Hohe Kosten, wenn Prozesssteuerung extern zugekauft werden muss</p>

Sitzungstyp 4

# 5 Sitzungsfragen sind politische Fragen

## Jede Sitzungsform hat ihre besonderen Vor- und Nachteile

Je nach Situation und Problemstellung sind die unterschiedlichen Sitzungstypen von sehr bis gar nicht geeignet. Wenn es z. B. um einen raschen Beschluss für eine Kampfmaßnahme in einer Betriebsversammlung und um die Demonstration großer Einigkeit gegenüber der Firmenleitung geht, sind vermutlich Typ 1 und 2 die Form der Wahl, Sitzungstyp 4 führte vermutlich ins Desaster.

Und ein langer Prozess der Meinungsfindung, der auf Ebene von Typ 3 begann, die Fragestellung in Typ 4 weiter bearbeitete und nun zum Abschluss gebracht wird, kann in einem inszenierten Beschluss (z. B. eines längerfristigen Arbeitsprogramms) gemäß Typ 1 einen angemessenen und von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern auch geschätzten, feierlichen und würdigen Abschluss finden.

Doch das sind eher die Ausnahmesituationen. Wenn in der Alltagskultur Sitzungstyp 1 und 2 vorherrschen, sind sinkende Teilnehmer:innenzahlen, Unzufriedenheit, mangelnde Umsetzung von formal getroffenen Entscheidungen und Illoyalität gegenüber Beschlüssen die logische Konsequenz.

## Sitzungsfragen sind politische Fragen

Wir sehen einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen

- » der Art, wie in den Gremien die politische Zusammenarbeit und Kommunikation erfolgt,  
und
- » dem politischen Verständnis, wie AN-Interessenvertretung erfolgen soll,  
und
- » welche Art von Führung dafür geeignet ist.

Auf Ebene der **Gewerkschaft** geht es um das grundsätzliche Verständnis von gewerkschaftlicher Interessenvertretung, das zwischen zwei – ursprünglich von Andy Banks<sup>1</sup> formulierten – Extrempositionen angesiedelt sein kann:

---

<sup>1</sup> *Andy Banks*, Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit, S. 64

<b>Gewerkschaftsmodelle</b>	
<b>Servicemodell</b>	<b>Organisations(=Bewegungs)modell</b>
Die ÖGB-Mitglieder (Gremienmitglieder) erwarten sich Service.	Die ÖGB-Mitglieder (Gremienmitglieder) sind die Gewerkschaft und als solche Teil einer sozialen/politischen Bewegung.
Die Gewerkschaft bietet Service und politische Lösungen.	Die Funktionärinnen und Funktionäre der Gewerkschaft unterstützen die Aktivistinnen und Aktivisten in Fragen der Bildung und Mobilisierung am Arbeitsplatz sowie bei Kampagnen.
Die Mitgliedszahlung beinhaltet Rechtsschutz und Beratung sowie das Aushandeln und Durchsetzen von Kollektivverträgen.	Funktionärinnen bzw. Funktionäre und Mitglieder setzen gemeinsam Ziele und Strategien und sorgen für kollektive Aktivitäten zur Problemlösung.
Aus Sicht der Mitglieder ein passives Gewerkschaftsverständnis	Aus Sicht der Mitglieder ein aktives Gewerkschaftsverständnis
Für Mitglieder	Mit Mitgliedern

In der nach wie vor sozialpartnerschaftlich geprägten österreichischen Kultur der Interessenvertretung geht es wohl darum, beide Elemente für unterschiedliche, sehr vielfältige Herausforderungen und sehr unterschiedliche Zielgruppen miteinander zu verbinden.

Auf die Ebene von Betriebsrat und Personalvertretung übertragen, könnte man folgendes Politikverständnis betrieblicher Interessenvertretung gegenüberstellen: Die betriebliche Interessenvertretung ist mit dem Arbeitsverfassungsgesetz – zum Unterschied vom „Verein“ Gewerkschaft – gesetzlich geregelt und grundsätzlich auf sozialpartnerschaftliche, repräsentative Interessenvertretung orientiert. Innerhalb des Gremiums gelten formal absolut demokratische Spielregeln mit weitgehender Gleichberechtigung aller BR-Mitglieder (siehe Kapitel „Formelle und informelle Regeln“).

Wenn die Aktivierung und Gewinnung von Mitstreiterinnen und Mitstreitern Beteiligung zur Voraussetzung hat, müsste für die Realisierung des Organisationsmodells sowohl in gewerkschaftlichen als auch Betriebsrats/PV-Gremien im Alltag Sitzungstyp 3 dominieren. Dies erfordert ein auf Beteiligung orientiertes, demokratisches (Selbst-)Verständnis von Führung.

# 6 Führung prägt Bewusstsein

Zwei Modelle betrieblicher Arbeitnehmer:innen-Interessenvertretung	
Servicemodell	Organisationsmodell
Die Arbeitnehmer:innen erwarten vom BR Service und Lösungen für ihre betrieblichen Probleme.	Die Arbeitnehmer:innen wissen, dass ein BR für sie wichtig ist und ihre Rückendeckung braucht.
Der Betriebsrat ist für sie vor allem die bzw. der Vorsitzende.	Sie sind mit den BRM aus ihrem Bereich in gutem Kontakt.
Die anderen BRM verlassen sich auf ihre:n Vorsitzende:n, alles hängt von ihrem bzw. seinem Verhandlungsgeschick ab.	Alle BRM bringen ihre Erfahrungen und Vorschläge in die BR-Politik ein.
Die bzw. der BRV handelt alles mit der Geschäftsleitung aus.	Die Umsetzung gemeinsamer Beschlüsse erfolgt arbeitsteilig.
Bei Kompromissen oder Niederlagen ist die oder der BRV (und die Gewerkschaft) schuld.	Die AN:innen werden laufend informiert und in Entscheidungen und Aktionen zur Interessenvertretung eingebunden.

Viele BR/PV-Vorsitzende, Vorsitzende in gewerkschaftlichen Gremien und auch Gewerkschaftssekretärinnen bzw. Sekretäre klagen über Arbeitsüberlastung, Einsamkeit bei schwierigen Entscheidungen und die Lethargie der anderen Gremienmitglieder. Auf die Frage, wieso sie ihren Führungsstil nicht einfach entsprechend verändern, kommt oft die Antwort: „Das geht nicht, weil die haben ja leider kein (gewerkschaftliches/solidarisches/politisches/entsprechendes) Bewusstsein!“

## Entwicklung von Bewusstsein

Wenn diese Erklärung über die Entstehung von Bewusstsein plausibel ist, ergeben sich einige klare Schlussfolgerungen dafür, wie Bewusstsein auch bei Erwachsenen beeinflussbar ist. Das Bewusstsein kann sich auf drei Ebenen weiterentwickeln – zum Beispiel auch durch die Sitzungskultur.

### → Praktische Tätigkeit

**Wir lernen im Tun:** Wenn in Gremien/bei Sitzungen das Einbringen von Vorschlägen und Ideen, Widersprechen, Zeigen von Zivilcourage, Übernehmen von Aufgaben usw.

- » Zeit und Raum findet,
- » dazu ermutigt wird,
- » Hemmschwellen systematisch gesenkt werden,

dann verändern sich in kleinen Schritten auch die Menschen in diesem Gremium. Die beste Möglichkeit, diesen Raum zu schaffen und zu pflegen, liegt bei der Führung eines Gremiums. Alle anderen Sitzungsteilnehmer:innen können diesen Raum natürlich auch einfordern.

### → **Gesellschaftliche Bedeutung**

**Sprache und Kommunikation** vermitteln die gesellschaftliche Bedeutung eines Begriffs/Problems/Anliegens. Für Sitzungen bedeutet dies, dass wieder

- » Zeit und Raum für inhaltliche Auseinandersetzung mit einem Thema, für Fragen und Meinungsaustausch gegeben sein muss.
- » Verständliche Unterlagen, Expertinnen bzw. Experten, Visualisierungen,
- » Diskussionen und Raum für gedankliche Verarbeitung

ermöglichen die Entwicklung von Bewusstsein, das nicht allein aus den dominierenden Mainstreammedien gespeist wird.

### → **Persönlicher Sinn**

Viele Gewerkschafter:innen neigen dazu, so zu tun, als ob ihr Handeln nur durch allgemeine Interessen für andere oder die Gemeinschaft bestimmt



## 6 Führung prägt Bewusstsein

würde. Zuzugeben und zu thematisieren, dass bei jedem Thema/Problem auch der persönliche Sinn der jeweiligen Akteure eine Rolle spielt, ist in vielen Gremien verpönt. Derartige Verleugnung führt zu kollektiver Selbsttäuschung. Mit jeder wahrgenommenen Situation, jedem Thema und jedem Problem ist immer auch eine höchstpersönliche Bedeutung verknüpft. Sie wird aus der eigenen Lebensgeschichte und der aktuellen Lebenssituation gespeist. Sie löst unterschiedlichste Gefühle, Gedanken und Impulse aus – auch wenn wir dies gar nicht bewusst wahrnehmen. Die moderne Gehirnforschung zeigt: Es gibt kein Denken ohne Gefühle. Wenn auf der Ebene des persönlichen Sinns durch Sitzungskultur Bewusstsein für die Bedeutung der gemeinsamen Arbeit entwickelt werden soll, erfordert dies:

- » Über den persönlichen Sinn ohne Sanktionen/Abwertung offen sprechen können.
- » Den persönlichen Bedürfnissen der Sitzungsteilnehmer:innen respektvoll Zeit und Raum einräumen.
- » Für Aufgabenverteilung und Wertschätzung der Sitzungsteilnehmer:innen sorgen, sodass jeder seinen persönlichen Sinn für die Anwesenheit/Mitarbeit erlebt.
- » Für wertschätzende Kommunikationsformen und Vertiefung der persönlichen Beziehungen, gemeinsamen Spaß und Würdigung von Erfolgen sorgen.

Eine Sitzungskultur zu fördern, die auf allen drei Ebenen der Bewusstseinsbildung

- » praktische Tätigkeit
- » gesellschaftliche Bedeutung
- » persönlicher Sinn

Veränderungen ermöglicht, ist eine zentrale Aufgabe der Führung jedes Gremiums, wenn sie mehr aktive Beteiligung der Gremienmitglieder erreichen will.

# VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

## UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

## SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.



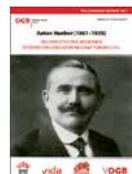
Nähere Infos und kostenlose Bestellung:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)  
E-Mail: [skripten@voegb.at](mailto:skripten@voegb.at)  
Adresse:  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01534 44-39244

Die Skripten gibt es hier zum Download:



[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

Lesempfehlung:  
Reihe Zeitgeschichte und Politik



# 8 Formelle und informelle Regeln

„Formale Bedingungen sollen nicht beschränken, sondern eigentlich Rechte sichern“<sup>2</sup>. Wobei der bzw. des einen Recht immer auch eine Beschränkung der oder des anderen sein kann.

In der demokratischen Republik Österreich sorgt

- » das Vereinsrecht dafür, dass Vereine (der ÖGB ist der größte Verein Österreichs) nach demokratischen Spielregeln agieren,
- » das ArbVG mit der Betriebsverfassung für demokratische Spielregeln innerhalb der betrieblichen Arbeitnehmer:innen-Interessenvertretung.

Im Kern sehen diese vor, dass

- » Macht nur auf Basis von Mehrheiten ausgeübt werden kann;
- » es hierarchische Strukturen mit repräsentativer Demokratie gibt;
- » Minderheiten Schutz genießen.

**Statuten und Geschäftsordnungen** des ÖGB und seiner Gewerkschaften regeln darauf aufbauend detailliert die **Spielregeln für gewerkschaftliche Gremien** und Sitzungen.

Die **Betriebsverfassung** und die **Betriebsrats-Geschäftsordnung** regeln die **Spielregeln für die Arbeitnehmer:innen Gremien im Betrieb**. Sie betreffen die Fragen,

- » welche Gremien es gibt und wie sie sich zusammensetzen;
- » was deren Befugnisse und Aufgaben sind;
- » welche Funktionen es gibt (Vorsitz etc.);
- » wer gewählt werden kann und wer wahlberechtigt ist.

Darüber hinaus gibt es auch formale Spielregeln für die Sitzungen.

---

<sup>2</sup> Sitzungen und Konferenzen

**Formale Regeln für die Sitzungen** der **Gewerkschaftsgremien** betreffen folgende Themen:<sup>3</sup>

<b>Einladung, Einberufung</b> – wer spätestens wann zur Sitzung eingeladen werden muss	<b>Teilnahmerecht</b> - wer berechtigt ist, an der Sitzung teilzunehmen
<b>Tagesordnung</b> – wann bekannt gegeben werden muss, was auf der Tagesordnung steht	<b>Geschäftsordnung</b> – weitere Spielregeln, die sich das Gremium selbst gibt
<b>Vorsitz</b> – wer den Vorsitz führt und welche Aufgaben damit verbunden sind	<b>Berichte</b> – wer worüber Rechenschaft ablegen muss
<b>Entlastung</b> – wie Funktionärinnen und Funktionäre eine Bestätigung über die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung in der abgelaufenen Periode erhalten	<b>Anträge</b> – wer wann zu welchen Themen Anträge stellen kann
<b>Abstimmungen</b> – wann wer worüber entscheiden kann und welche Mehrheit erforderlich ist	<b>Beschlussfähigkeit</b> – wie viele anwesend sein müssen, dass eine Entscheidung gültig ist
<b>Wahlen</b> – wann wer von wem gewählt werden kann/muss	<b>Protokoll</b> – wie die Ergebnisse und Entscheidungen festgehalten und dokumentiert werden

Bei sorgfältiger Einhaltung all dieser Regeln ist als Minimum für Beteiligung und Mitwirkung Sitzungstyp 2 festgelegt und quasi geltendes Recht. Dazu gehört auch ein sehr hierarchisches Verständnis von Führung.

Sitzungen nach den Typen 3 und 4 sind möglich, kollidieren aber in einem wichtigen Punkt:

ÖGB-Beschlusslage vom 13. Bundeskongress: „Beschlossen darf nur etwas werden, was vorher schriftlich vorgelegt wurde. Die Vorlage (...) muss rechtzeitig vor der Sitzung zugesandt werden, so dass sich jeder Sitzungsteilnehmer (...) ausreichend vorbereiten kann.“<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Sitzungen und Konferenzen

<sup>4</sup> Beschluss Gremienarbeit des 13. ÖGB-Bundeskongresses

# 8 Formelle und informelle Regeln

Dies war als Spielregel gedacht, um eine faire und ausreichende Meinungsbildung aller Sitzungsteilnehmer:innen zu ermöglichen. Bei wörtlicher Anwendung hemmt diese Regel aber Kreativität, Spontaneität sowie echte Teamarbeit.

Die Entscheidungsfindung wird extrem schwerfällig und unangemessen für akute Problembewältigungen in unserer schnelllebigen Zeit. Der häufig gewählte Ausweg eines Tagesordnungspunktes „Allfälliges“ hilft nicht wirklich, weil am Schluss einer Sitzung weder Zeit noch Energie ausreichen, um wichtige Angelegenheiten zu besprechen und zu entscheiden.

**Formale Spielregeln für Sitzungen des Betriebsrates** gibt es in den §§ 50 bis 71 ArbVG und §§ 10 bis 20 Betriebsrats-Geschäftsordnung. Sie betreffen folgende Themen:

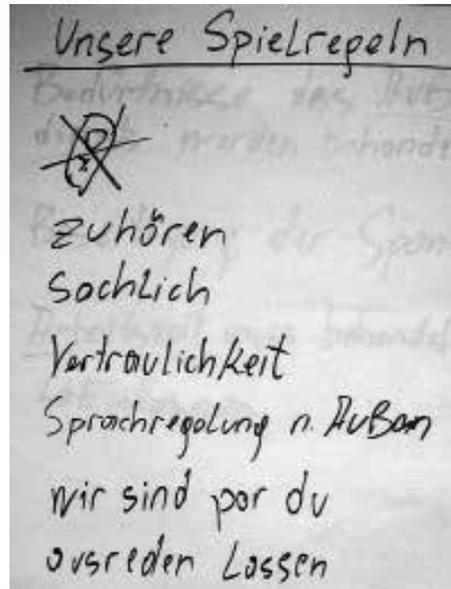
<b>Konstituierung</b> – wann und wie der gewählte BR nach der Wahl seine Arbeit beginnt und wie die Funktionen Vorsitz, Stellvertretung, Schriftführung und Kassenverwaltung gewählt werden	<b>Vorsitz</b> – wer wann den Vorsitz führt und welche Aufgaben und Rechte damit verbunden sind
<b>Einberufung</b> – wann und wie die BRM zur mindestens monatlichen Sitzung eingeladen werden müssen	<b>Teilnahmepflicht</b> – Verpflichtung aller BRM zur Teilnahme an der Sitzung und Vertretung durch Ersatzbetriebsräte bei Verhinderung
<b>Tagesordnung</b> – mit der Einberufung muss bekanntgegeben werden, was auf der Tagesordnung steht – spätestens 1 Tag vor der Sitzung	<b>Autonome Geschäftsordnung</b> – Regeln für die ständige Übertragung bestimmter Fragen an Ausschüsse und deren Kompetenzen; detaillierte Regeln für die Zusammenarbeit, die der Betriebsrat autonom beschließt
<b>Beschlüsse</b> – wie der Betriebsrat entscheiden kann, wann welche Mehrheiten erforderlich sind	<b>Vertretungsbefugnisse</b> – Vertretung nach außen durch Vorsitzende:n und Stellvertreter:innen
<b>Aufgabenübertragung</b> an Ausschüsse aus bestimmten Anlässen im Einzelfall	<b>Beziehungsrechte</b> – wen der BR zu Sitzungen beziehen kann, z. B. Gewerkschaftssekretär:innen bzw. Sekretäre, andere Expert:innen und Experten etc.

Regeln bezüglich Berichte, Entlastungen etc. betreffen die Betriebsversammlung (Zusammenkunft aller Arbeitnehmer:innen des Betriebes), die aber nicht Gegenstand dieses Skriptums ist.

Auch bei Betriebsratssitzungen bildet Sitzungstyp 2 das Minimum für rechtskonforme Beteiligung und Mitwirkung der Betriebsratsmitglieder. Aber nichts hindert rechtlich die BR-Körperschaft an unbürokratischer, kreativer Teamarbeit im Sinne von Sitzungstyp 3 oder 4.

### Informelle Spielregeln

Wenn intensiv miteinander gearbeitet wird, die Sitzungsteilnehmer:innen sich öffnen und Raum für die Anliegen und Meinungen aller Anwesenden gegeben wird, ist es sehr hilfreich, sich zusätzlich zu den formalen Spielregeln im Konsens auch **Spielregeln als Team für die gemeinsame Arbeit und Kommunikation** zu geben, die von allen getragen werden. Dies ermöglicht dann den Vorsitzenden und/oder der Moderation für Disziplin und strukturiertes Arbeiten zu sorgen (siehe auch Abschnitt „Sitzungsphase/Anfang“).



# 9 Das Ziel macht Methode

Bevor über den Einsatz bestimmter Methoden und Techniken nachgedacht wird, ist es sinnvoll, die Ziele, die mit einer Sitzung erreicht werden sollen, genau zu definieren.

Die Interessen, welche die Planer:innen und Teilnehmer:innen(-Gruppen) mit einer bestimmten Sitzung verbinden, werden vermutlich meistens nicht völlig übereinstimmen – siehe auch Abschnitt „Funktionen von Sitzungen“.

Eben deshalb sollten die Ziele einer Sitzung möglichst viele – auch unterschiedliche – Interessen berücksichtigen.

Ein sehr nützliches Werkzeug für diese sorgfältige Zieldefinierung ist die „Zielscheibe“:<sup>5</sup>

## Die vier Dimensionen von Sitzungszielen

Die Zielscheibe erfasst vier unterschiedliche Dimensionen, die für die Zieldefinierung wichtig sind:

1. Sinn und Zweck
2. Beteiligte und Betroffene
3. Endergebnis
4. Erfolgskriterien

---

<sup>5</sup> Skriptum „Erfahrungen mit Zusammenarbeit“

# Die vier Dimensionen von Sitzungszielen

9.1



Eine klare Vorstellung von den Zielen aller Beteiligten zu haben, wird den Sitzungsteilnehmerinnen und Sitzungsteilnehmern helfen

- » ein gemeinsames Bild der Situation herzustellen;
- » Missverständnisse zu vermeiden;

# 9 Das Ziel macht Methode

- » realistische Sitzungsziele festzulegen, welche die Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigen;
- » diese in Übereinstimmung mit der verfügbaren Zeit zu bringen;
- » den Ablauf und die Zeit zu planen;
- » passende Methoden zu wählen. Siehe Abschnitt „Das Design als Steuerungskonzept“

Während der Sitzung gelingt es dann,

- » die Sitzungsteilnehmer:innen zur Beteiligung am Geschehen zu motivieren;
- » Beiträge und Ideen einzuordnen;
- » Stress zu vermeiden;
- » die Zeit besser zu nutzen;
- » die Ziele zu erreichen.

## **Die Frage nach dem „WOZU“ – dem Sinn und Zweck**

Worum gehts? Wozu beschäftigen wir uns überhaupt mit diesem Thema? Wozu machen wir diese Sitzung? Was ist der Sinn und Zweck? Gilt er für alle gemeinsam oder gibt es mehrere, unterschiedliche Zwecke?

Die klare Beantwortung dieser Fragen ist notwendig, um die weitere Planung daran zu orientieren.



### Beispiele für „WOZU diese Sitzung?“:

*Weil sie statutarisch/gesetzlich vorgesehen ist.*

*Weil wir eine neue Betriebsvereinbarung über ... abschließen wollen.*

*Weil die Firma mit Kündigungen droht und wir unsere Strategie festlegen wollen.*

*Weil wir mehr Gewerkschaftsmitglieder haben wollen.*

*Weil wir die Themen a, b, c ... besprechen wollen, um für Anfragen der Gewerkschaftsmitglieder gerüstet zu sein.*

### Die Frage „WER für WEN“ – Beteiligte und Betroffene

Wer aller wird an dieser Sitzung teilnehmen? Wer/Welche Personen/Gruppen sind da von Bedeutung? Wer ist betroffen – welche Unterschiede gibt es da?

Die Frage stellt den Bezug zu den Bedürfnissen/Interessen der Beteiligten und der Betroffenen her. Es ist wichtig, möglichst viele Unterschiede, die von Bedeutung sind, herauszuarbeiten.

Diese unterschiedlichen Personen(-Gruppen) werden dann zu den Erfolgskriterien und dem Sinn und Zweck in Beziehung gesetzt. Hier wird bewusst mit der Tradition, immer nur das Gemeinsame zu suchen, gebrochen.



#### Beispiele für „WER für WEN?“:

*die bzw. der Sitzungsplaner:in,*

*die bzw. der Vorsitzende,*

*die bzw. der Gewerkschaftssekretär:in,*

*die Frauen oder die Männer,*

*die BR-Mitglieder von Liste A /von Liste B,*

*deutschsprachige BRM/Migrantinnen bzw. Migranten, ,*

*Angehörige Fraktion FSG/FCG/UG ...,*

*Außendienst/Innendienst, Arbeiter:innen/Angestellte ...*

### Die Frage nach dem „WAS wird vorliegen“ = Output

Wie soll das Ergebnis unserer Arbeit konkret aussehen? Wer hat welche Vorstellung, was genau herauskommen soll? Was liegt am Ende der Sitzung konkret vor?

Die Frage schafft Klarheit darüber, was konkret erarbeitet und am Ende der Sitzung als „Output“ vorliegen soll. Sie sorgt für realistische Planung und eröffnet im Bezug zu Sinn und Zweck auch gleich die Perspektive, inwieweit weitere Sitzungen/Schritte notwendig sein werden.

# 9 Das Ziel macht Methode



## Beispiele für „WAS wird vorliegen?“:

*Die Eckpunkte, die in einer Betriebsvereinbarung berücksichtigt werden sollen;  
ein genauer Arbeitsplan für das nächste Halbjahr mit Arbeitsaufteilung;  
die konkrete Strategie für die weitere Vorgangsweise und wer was weiter tun wird;  
ein Beschluss über unser Forderungsprogramm;  
ein Beschluss über ...*

## **Die Frage nach dem „WORAN MESSEN“ = Erfolgskriterien**

Woran wird wer messen, ob wir erfolgreich gearbeitet haben? Woran werden wir konkret merken, dass wir unsere Ziele erreicht haben? Woran merken es andere? Welchen Qualitätsanforderungen muss unser Ergebnis gerecht werden?

Das Festlegen von Kriterien erlaubt die Überprüfung der Zielerreichung und schafft so einen Maßstab für Erfolg/Misserfolg. In politischen Organisationen schwindelt man sich gerne drum herum, weil sonst nicht mehr jedes Ergebnis als Erfolg verkauft werden kann.

Doch Kriterien sind wichtig: mit ihnen ist es möglich,

- » während der Arbeit zu überprüfen, ob man nach wie vor „auf Kurs“ ist,
- » zu erkennen, ob vielleicht Ziele revidiert werden müssen,
- » festzustellen, was eventuell auch an wen kommuniziert werden muss,
- » aus den eigenen Erfahrungen und Misserfolgen zu lernen.

Zur Einhaltung und Überprüfung von Kriterien ist es wichtig, dass die Kriterien am Ende der Sitzung überprüfbar sind.



### Beispiele für „WORAN MESSEN?“:

*Die Sitzungsteilnehmer:innen äußern am Ende der Sitzung, dass sie mit dem Erreichten zufrieden sind.*

*Alle Tagesordnungspunkte wurden bearbeitet.*

*Die Sitzungsteilnehmer:innen kommen auch zur nächsten Sitzung.*

*Zumindest die Hälfte der Sitzungsteilnehmer:innen hat eine Aufgabe übernommen.*

*Die übernommenen Aufgaben sind fristgerecht erledigt.*

# 10 Die Sitzung als Etappe im Gesamtprozess

Viele Sitzungen finden im Rahmen eines längeren Prozesses – etwa als ein Zwischenschritt in einem Projekt – statt.

In diesem Fall ist es hilfreich, mit mehreren Zielscheiben zu arbeiten. Es gibt dann eine Zielscheibe für das gesamte Vorhaben und jeweils eine für jede Sitzung. Die Gesamtzielscheibe wird im Verlauf mitgenommen und eventuell auch verändert.

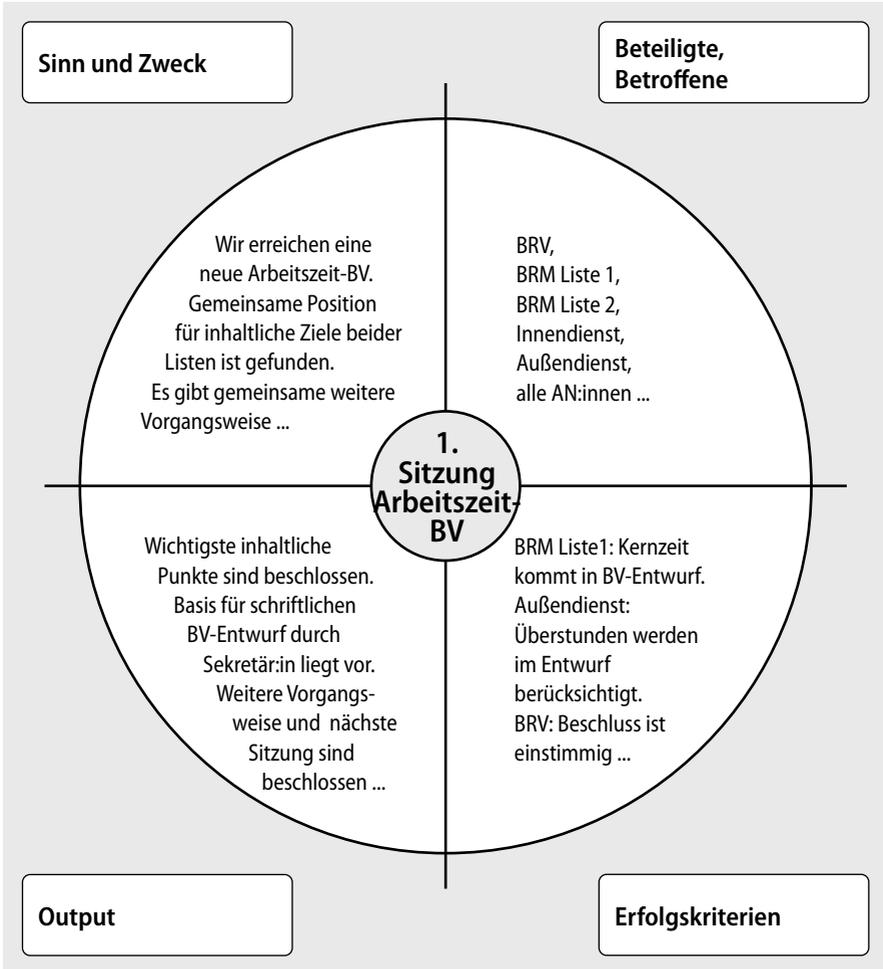
**Die Zielscheibe für die erste Sitzung** sollte von den Sitzungsteilnehmerinnen und Sitzungsteilnehmern **vor der Detailplanung der ersten Sitzung** vorbereitet werden, **die Zielscheibe für das Gesamtvorhaben wird in der ersten Sitzung gemeinsam erarbeitet** (in Sitzungstyp 3 und 4).



Beispiel:

*Ein Betriebsrat möchte eine neue Betriebsvereinbarung über die Arbeitszeit abschließen.*

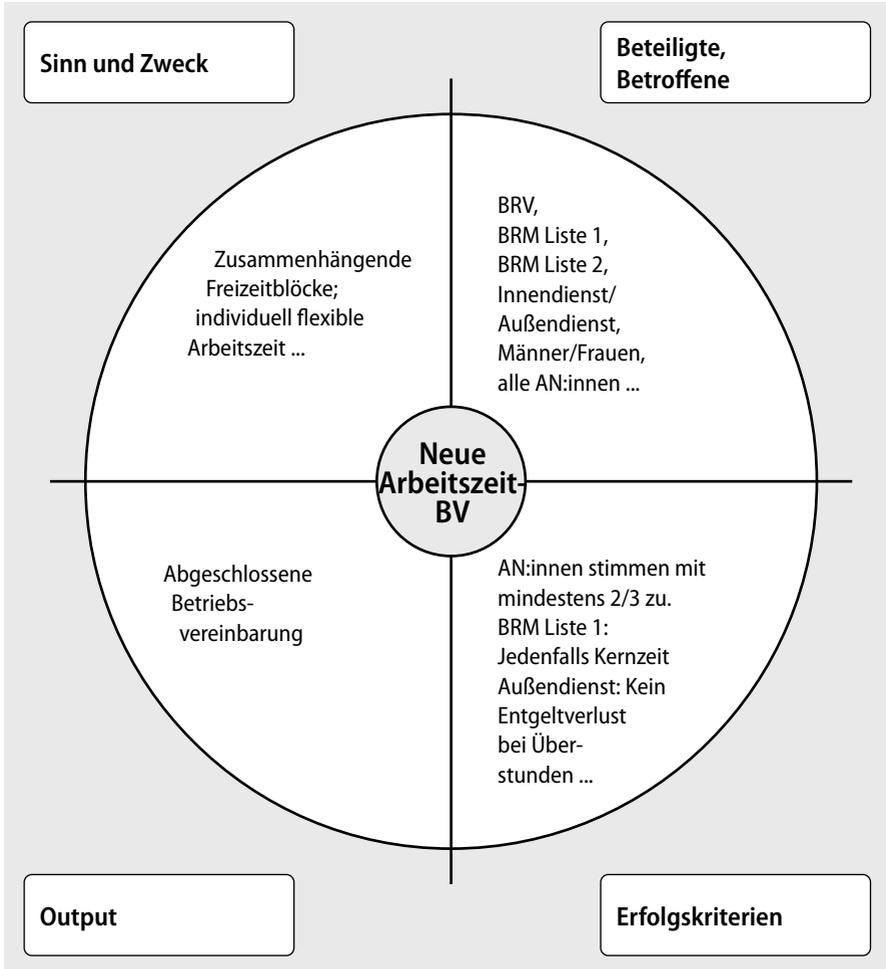
Eine Zielscheibe zur **Vorbereitung einer ersten BR-Sitzung** bezüglich „Neue Betriebsvereinbarung zur Arbeitszeit“ könnte beispielsweise so aussehen:



# Die Sitzung als Etappe im Gesamtprozess

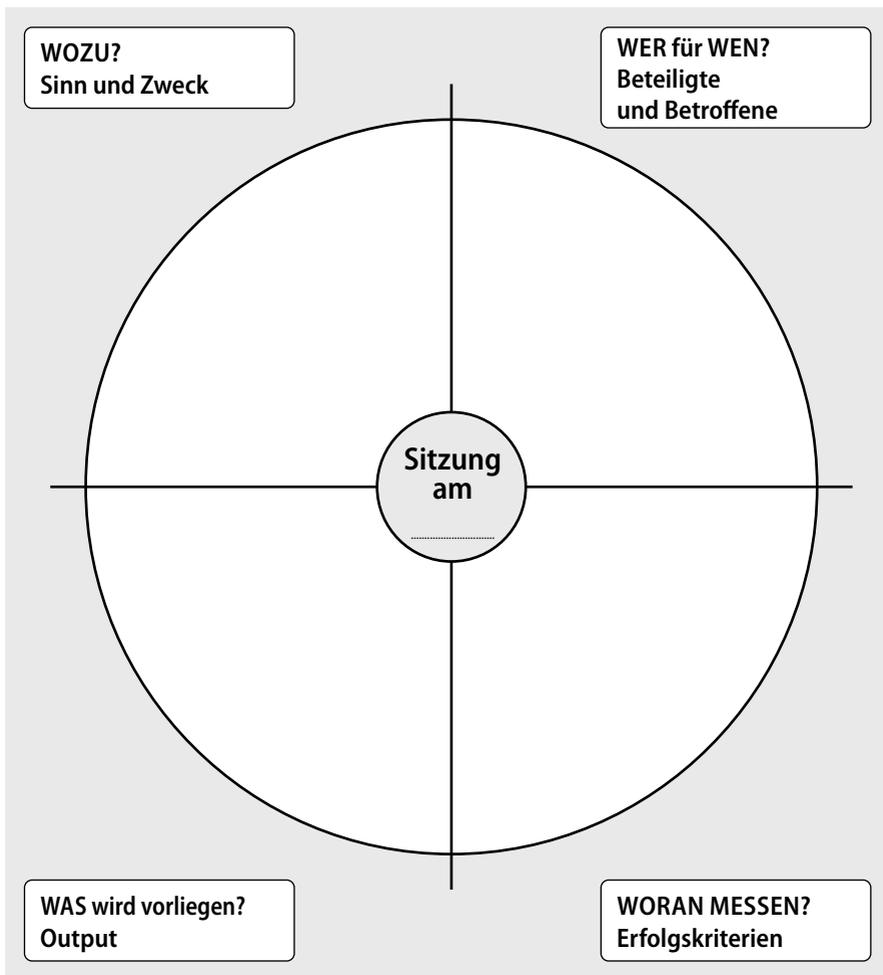
10

Eine **Zielscheibe für das gesamte Vorhaben**, das in der ersten BR-Sitzung gemeinsam erarbeitet wird, könnte beispielsweise so aussehen:



**Übung:**

Hier kannst du deine eigene Zielscheibe zur Planung deiner nächsten Sitzung erstellen (Wenn ihr mehrere Planer:innen seid, übertragt das Zielscheibenschema vor Arbeitsbeginn auf ein großes Plakat).



# 11 Für welche Sitzungsziele passen welche Sitzungstypen?

Je nach dem, was ich erreichen will, entscheide ich mich für einen Sitzungsgrundtyp.



## Beispiele

- » *Sitzungstyp 1 (zur Erinnerung: keine aktive Beteiligung der Teilnehmer:innen am inhaltlichen Prozess und an Entscheidungen)  
(Massen-)Veranstaltungen mit Zielen wie: feierliche Verabschiedung getroffener Entscheidungen, Auftakt für geplante Aktionen, Demonstration getroffener Entscheidungen nach außen hin wie etwa Verabschiedung von Forderungsprogrammen, Einweg-Informationsvermittlung, Präsentationen von Personen und Inhalten.*
- » *Sitzungstyp 2 (zur Erinnerung: Entscheidung der Teilnehmer:innen zwischen vorbereiteten Varianten)  
Gremien mit Zielen wie: Treffen von gut vorbereiteten, bereits im Vorlauf diskutierten, komplexen Entscheidungen; Richtungsentscheidungen, Entscheidungen über Arbeitsprogramme, statutarische Konferenzen mit Wahlen, Entgegennehmen von Berichten und Entlastungen von Mandatarinnen und Mandataren bzw. Funktionärinnen und Funktionären.*
- » *Sitzungstyp 3 (zur Erinnerung: vielfältige, teils offene Tagesordnung mit unterschiedlichem Beteiligungsgrad):  
Sitzungen mit vielfältigen Aufgaben wie monatliche BR-Sitzungen, regelmäßige Ausschusssitzungen, Büroberechungen; Konferenzen etc. mit Zielen wie: Informationsvermittlung mit Verarbeitungsphasen, Meinungsaustausch, Diskussionen, Erarbeitung von Themen und Schwerpunktsetzungen, Entscheidungen über weitere Schritte, Aufgabenverteilung etc.*
- » *Sitzungstyp 4 (zur Erinnerung: klarer, vereinbarter thematischer Rahmen mit gleichberechtigter Beteiligung aller Sitzungsteilnehmer:innen am inhaltlichen Prozess)  
Arbeitssitzungen/-tagungen mit Zielen wie:  
Erarbeitung gemeinsamer Vorhaben, Projektbearbeitung, Strategieentwicklungen, Entwicklung von Arbeitsprogrammen.*

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



## PRAKTISCHE GEWERKSCHAFTSARBEIT

<b>PGA-1</b>	Sitzungen, die bewegen
<b>PGA-2</b>	Die Betriebsratswahl
<b>PGA-4</b>	Die Zentralbetriebsratswahl
<b>PGA-8</b>	Gender Mainstreaming im Betrieb
<b>PGA-9</b>	Betriebsversammlungen aktiv gestalten
<b>PGA-10</b>	Projektmanagement
<b>PGA-13</b>	Unsere Anliegen im Betrieb durchsetzen
<b>PGA-14</b>	Mobilisierung und Mitgliedergewinnung
<b>PGA-15</b>	Der Betriebsratsfonds

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

## WIRTSCHAFT, RECHT, MITBESTIMMUNG

<b>WRM-1</b>	Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
<b>WRM-2</b>	Mitwirkung im Aufsichtsrat
<b>WRM-3</b>	Bilanz- und Gewinn- und Verlustrechnung
<b>WRM-4</b>	Bilanzanalyse
<b>WRM-5</b>	Konzerne wirtschaftlich betrachtet
<b>WRM-6</b>	Mitbestimmung im Konzern und auf EU-Ebene
<b>WRM-7</b>	Umstrukturierungen: Ausgliederungen, Fusionen, Outsourcing & Co
<b>WRM-8</b>	Investition und Finanzierung
<b>WRM-10</b>	Kostenrechnung
<b>WRM-11</b>	Risikomanagement und Controlling
<b>WRM-12</b>	Konzernabschluss und IFRS
<b>WRM-13</b>	Psychologie im Aufsichtsrat
<b>WRM-14</b>	Wirtschaftskriminalität

## ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

<b>OEA-1</b>	Damit wir uns verstehen
<b>OEA-2</b>	Auf den Punkt gebracht
<b>OEA-3</b>	Social-Media und Social-Web

## ARBEIT UND UMWELT

<b>AUW-2</b>	Arbeiten und Wirtschaften in der Klimakrise
<b>AUW-3</b>	Hitze und UV-Strahlung am Brennpunkt Arbeitsplatz

Die VÖÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 12 Sitzungsvorbereitung

## Fragen für die Planung einer Sitzung

Um eine Sitzung systematisch vorzubereiten, sollte ich die folgenden Fragen beantworten können:

### Checkliste / Fragen für die Planung einer Sitzung

#### 1. Zielsetzung (siehe Zielscheibe)

- » Worum geht es? Sinn und Zweck? Welchem Gesamtziel soll die Sitzung dienen? Was sind die Themen?
- » Output  
Was soll am Ende der Sitzung vorliegen? Was genau ist dann anders als vorher?
- » Beteiligte und ihre Erfolgskriterien?  
Wer sind die Beteiligten? (Veranstalter:innen, Teilnehmer:innen/-Gruppen)?  
Wer aller ist betroffen? Was sind für wen die verschiedenen Erfolgskriterien?

#### 2. Ablauf

- » Inwieweit sollen die Sitzungsteilnehmer:innen am inhaltlichen Prozess und an den Entscheidungen beteiligt werden? Nach welchem Sitzungstyp?
- » Welcher Zeitrahmen steht zur Verfügung?
- » Wann und wie finden die unterschiedlichen Themen und Interessen Zeit und Raum?
- » Welche Rollen sind erforderlich (Vorsitzende:r, Moderation, Referent:in, Expertin oder Experte, Protokollant:in ...)
- » Welche Moderationstechniken werden eingesetzt?
- » Wie erfolgt die Ergebnissicherung?

#### 3. Ressourcen

- » Anzahl der Teilnehmer:innen?
- » Wer übernimmt welche Rollen?
- » Welche Räume gibt es/werden benötigt?
- » Welche technischen Voraussetzungen, welche Materialien werden benötigt?
- » Welche Verpflegung?
- » Wie wird das finanziert?

#### 4. Weitere Vorbereitung bis zur Sitzung

- » Welche inhaltliche Vorbereitung ist noch nötig?
- » Welche organisatorische Vorbereitung ist noch nötig?
- » Wer übernimmt welche Vorbereitungsaufgaben?
- » Was muss bis wann erledigt sein?

Die Antworten auf diese Fragen stehen miteinander in Verbindung. Wenn zum Beispiel nur knappe Raumressourcen zur Verfügung stehen, muss sich bei der Moderation und den Arbeitsformen etwas verändern. Wenn kein Geld für Verpflegung da ist, ändert sich vielleicht etwas bei Zielen und Erfolgskriterien etc. In der Planung wird man daher vermutlich zwischen den einzelnen Fragen und Antworten hin und her pendeln oder neuerlich von vorne bei veränderten Zielen beginnen müssen.

Aus den Antworten auf diese Fragen ergibt sich das **Sitzungsdesign**.

### Das Sitzungsdesign als Steuerungskonzept

Das Sitzungsdesign ist quasi das Drehbuch für ein Stegreiftheaterstück, nach dem der Sitzungsablauf Richtung definiertes Ziel gesteuert wird.

Es beschreibt

- » was (Inhalt)
- » tut, sagt, FRAGT, zeigt, spielt ... (Methode)
- » wer (Person/en)
- » wozu (Arbeitsauftrag, Ziel)
- » wann (Zeit)
- » womit (Material)?

Mögliche Akteurinnen und Akteure sind alle Anwesenden.

Die Steuerungsfunktion (Regie) kann eine Person wahrnehmen, sie kann auch auf mehrere Personen verteilt werden (z. B. die oder der Vorsitzende, die Moderation, andere Personen aus dem Team ...). Bei einer guten gemeinsamen Vorbereitung wird die Steuerung durch Rollenteilung sehr erleichtert.

# 12 Sitzungsvorbereitung

## Beispiel für ein Sitzungsdesign

BR-Sitzung, Teilnehmer:innen: alle BRM (<10) plus Gewerkschaftssekretär:in  
Schwerpunktthema: „neue Betriebsvereinbarung Arbeitszeit“, Sitzungstyp 3

Zeit	Thema/Inhalt/Ziele/Methode	Material	Person
8.00	<b>Begrüßung und Einstieg:</b> <b>Worum gehts es heute?</b> – neue BV Arbeitszeit Vorstellung Sekretär:in, Klärung Rolle Vorstellung vorläufige <b>Tagesordnung</b> <b>Was soll noch auf die Tagesordnung?</b> Zeitrahmen für alle okay oder Änderungen? Änderungen berücksichtigen <b>Ablaufplan</b> vorstellen – <b>passt das?</b> Was muss sich ändern? Änderungen berücksichtigen	TO + Zeit mit Ergänzungs-/ Änderungsplatz auf Flip Filzstifte  Plakat Ablaufvor- schlag	BRV BRV, S  BRV
8.10	<b>Ziele für die heutige Sitzung</b> (Was liegt am Ende vor?) Inwieweit stimmt das mit euren Vorstellungen überein? Was fehlt? Ergänzungen, Änderungen? Änderungen berücksichtigen	Vorschlag auf Plakat Filzstifte	BRV
8.20	<b>TOP neue BV Arbeitszeit</b> Was wollt ihr erreichen?	Zielscheibe auf Pinwand/Wand Nadeln oder TesaKrepp	S
9.30	Pause		
9.45	Was sind bei diesen Zielen die <b>Knackpunkte aus                      arbeitsrechtlicher und gewerkschaftlicher Sicht?</b> 1. Einschätzung durch Sekretär:in mit Bezug auf formulierte Ziele + integr. Fragen und Diskussion, Diskussionsleitung <b>Themenspeicher:</b> Wichtiges, auf das im weiteren Prozess geachtet werden muss?	Flip für allfällige Visualisierung  Pinwand/Plakat	BRV  S  BRV  BRVStv.
10.45	Pause		

11.00	<b>Was genau muss jetzt alles getan werden?</b> Vorschläge aller TN:innen auf Kärtchen (Einzelkärtchen), werden auf Pinwand gesammelt und gruppiert	Pinwand/ Kärtchen Filzstifte für alle	S
11.45	Pause		
12.00	<b>Was sind die nächsten Arbeitsschritte?</b> Wer übernimmt was? Bis wann? Protokoll?	Flipchart/ To-do-Plakat	S, BRV  BRV
12.15	<b>Nächste Tagesordnungspunkte</b>		BRV
	Protokoll? Nächster Termin?		BRV
	Zusammenfassung		BRV

Wenn die Personengruppe größer als 10 ist, wird sich das Design verändern, sofern echte Beteiligung gewünscht ist. Kleingruppenphasen werden nötig, um alle zu Wort kommen zu lassen. Der zeitliche Aufwand verlängert sich entsprechend. Das **zentrale Steuerungswerkzeug** sind **Fragen**: Fragen, die sich an alle Teilnehmer:innen richten, an einzelne Personen oder auch an bestimmte Funktionsträger/innen oder Expertinnen bzw. Experten. Die Fragen strukturieren den Ablauf. Die wichtigsten Fragen sollten für alle Teilnehmer:innen im Ablaufplan sichtbar sein.

Wenn mehrere Planer:innen der Sitzung **gemeinsam das Design entwickeln**, benötigen sie

- » die entwickelte **Zielscheibe** für diese Sitzung;
- » ein leeres **Plakat mit dem Raster**, wo die strukturierenden Fragen und Arbeitsmethoden entwickelt und visualisiert/aufgeschrieben werden.

**Nach** der Designentwicklung können die **Plakate** mit

- » der vorläufigen Tagesordnung,
- » dem vorläufigen Ablauf zum vorbereiteten Tagesordnungspunkt,
- » den vorläufigen Sitzungszielen (Zielscheibenteil „Endergebnis – Was liegt am Ende der Sitzung vor?“)

**für den Sitzungsstart** vorbereitet werden.

# 12 Sitzungsvorbereitung

## Hinweise zur Vorbereitung der vier Sitzungsgrundtypen unter dem Gesichtspunkt, Mitstreiter:innen zu gewinnen

### Sitzungstyp 1

- » Ziele definieren,
- » Themenwahl, die allgemeinen und persönlichen Sinn schafft, genaue inhaltliche Vorbereitung, evtl. Referent:in, Expertin bzw. Experten oder Promi auswählen und einladen,
- » fertiges Endprodukt liefern (z.B. Resolutionstext vervielfältigen, Tischvorlagen ...),
- » sorgfältige Inszenierung, die dafür sorgt, dass die Botschaft ankommt (Powerpoint, Film, Expertin bzw. Experte ...), Langeweile vermieden wird (Pausen, Buffet ...) und das gewünschte Ergebnis eintritt (vorbereitete Statements aus dem Publikum).

### Sitzungstyp 2

- » Ziele definieren,
- » Alternativen und Argumente inhaltlich vorbereiten, evtl. Expertinnen oder Experten bzw. Referentinnen oder Referenten mit unterschiedlichen Positionen auswählen,
- » Tagesordnung mit Vorinformationen, inhaltlichen Unterlagen und Wahlvorschlägen rechtzeitig aussenden,
- » mögliche Ergebnisse/Alternativen gut aufbereiten: Präsentation und Visualisieren der Argumente und Inhalte, Unterlagen/Arbeitspapiere als Tischvorlagen (z. B. Handzettel der Powerpoint-Präsentation),
- » Diskussion und Diskussionsleitung vorbereiten, Zeitaufwand großzügig planen, Hemmschwellen für die Diskutierenden senken (mobiles Mikro im Saal, kleine Zwischendiskussionsrunden/Bienenkörbe im Raum etc.),
- » Raum für informelle Diskussion und Meinungsaustausch vorsehen (Pausen, Buffet ...),
- » sich auf Abstimmung und alternative Ergebnisse und zugehörige Umsetzungsvorschläge vorbereiten,
- » Aufgabenverteilung im Gremium planen,
- » Ergebnisdokumentation/Protokoll sicherstellen.

### Sitzungstyp 3

- » Ziele definieren,
- » Zeitplan und sorgfältiges Sitzungsdesign mit Fragen zur Prozesssteuerung, Moderation und Rollenverteilung vereinbaren,
- » vorläufige Tagesordnung aussenden, weitere TO-Wünsche im Vorfeld einholen, freie Zeit und allgemeine TOP seitens der Teilnehmer:innen (z. B. Berichte aus den Betrieben) einplanen, genaue TO wird erst bei der Sitzung mit Teilnehmerinnen und Teilnehmern beschlossen,
- » fixe, entscheidungsreife Themen vorbereiten wie unter 2,
- » offene Themen: Information/Infomaterial, Expertinnen oder Experten, Diskussionen vorbereiten: Unterlagen/Tischvorlagen, evtl. Kleingruppen, Visualisierungen/Plakate, Visualisierung der Diskussion und der Ergebnisse (Flipchart, Kärtchenmoderation/Pinwand), Entscheidungen über die weitere Vorgangsweise vorsehen,
- » Vorbereitung der Arbeitsaufteilung: To-do-Plakat (was, wer, bis wann),
- » Ergebnissicherung: schriftliches Beschlussprotokoll und Protokoll der übernommenen Aufgaben/Personen sicherstellen, für Fotoprotokoll über den Prozess vorsorgen.

### Sitzungstyp 4

- » Ziele definieren, Moderation sicherstellen,
- » sorgfältiges Design erstellen (im Beisein der Moderatorin bzw. des Moderators) für Phasen der Zielklärung, der Informationsgewinnung, der Meinungsbildung, der Ideenfindung, der Entscheidung und der weiteren Bearbeitung sowie der Klärung der nächsten/weiteren Schritte,
- » Rollen klären,
- » Einladung mit Thema/en, (vorläufigen) Sitzungszielen aus Sicht der Veranstalter:innen und Zeitrahmen,
- » Materialien sicherstellen (Flipchart und Papier, Filzstifte für jeden Teilnehmer:in, Kärtchen, Pinwände, TesaKrepp) und Räume, die plenares Arbeiten und Kleingruppen ermöglichen,
- » angenehmen Rahmen für Arbeit und Entspannung finden,

# Tipps zur Förderung von Zivilcourage und Beteiligung

- » bereits vorhandene Unterlagen/Ergebnisse, die für das Thema relevant sind, vorbereiten (Tischvorlagen, Plakate),
- » Vorbereitung der Arbeitsaufteilung und Ergebnissicherung wie bei 3.

## Generell

Sitzordnung im Kreis oder Viereck, damit alle einander sehen;

Spielregeln für die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team einvernehmlich festlegen und festhalten.

Steuern mit Fragen, anstelle rhetorischer Fragen echte Fragen stellen und Zeit geben für die Antworten (30-Sekunden-Stille aushalten).

Fragen sichtbar notieren und Zeit für die Überlegung/Bearbeitung geben.

Antworten wertschätzend behandeln (eventuell wiederholen, aufschreiben).

Eigene Unzufriedenheiten offen aussprechen, bei anderen Sichtweisen und Kritik gelassen bleiben.

Widerspruch nicht negativ sanktionieren.

Personen mit Zivilcourage fördern/belohnen.

Eigene Fehler und Irrtümer zugeben und nicht dramatisieren (aus Fehlern wird man klug, drum ist einer nicht genug).

Wenn Teilnehmer:innen sich bei der Kärtchenmethode möglicherweise für ihre Rechtschreibung genieren: selber kleine Rechtschreibfehler machen.

Das Thema der eigenen Sitzungskultur und der Zusammenarbeit im Team regelmäßig auf die Tagesordnung nehmen, bei größeren Problemen und wenn man selbst stark darin verstrickt ist, externe Moderation nützen.

## In den verschiedenen Sitzungsphasen

### Anfang

- » Wenn die Teilnehmer:innen einander (nicht alle) kennen, für **Kennenlernen** sorgen, dabei sollte jeder zu Wort kommen.
- » **Tagesordnung** der Sitzung im Vorfeld bekannt geben, gleich am Anfang der Sitzung transparent machen/visualisieren, nach anderen/weiteren Tagesordnungspunkten fragen und Zeit lassen für die Antwort, gemeinsamen Zeitplan abstecken.

- » **Zielklärung:** Ziele der Sitzung gleich am Anfang der Sitzung transparent machen/visualisieren, nach anderen/weiteren Zielen fragen und Zeit lassen für die Antwort, Unterschiede respektieren und nicht zudecken.
- » **Spielregeln** für die Sitzung vereinbaren (Zeit lassen) bzw. bereits vereinbarte Spielregeln wiederholen/visualisieren und aktualisieren.

### **Informationsgewinnung und Meinungsbildung**

Ausreichend Zeit einplanen.

Eigene (Vor-)Informationen offen auf den Tisch legen, alle Teilnehmer:innen ausdrücklich nach ihren Informationen fragen; vorhandene Informationen auf Tischvorlagen oder Plakaten visualisieren, die im Raum sichtbar bleiben.

Unterlagen vorher ausschicken, so dass Vorbereitung möglich ist.

Bei Folien oder Powerpointpräsentationen Handzettel vor dem Vortrag/der Präsentation ausgeben (kein Mensch kann sich den Inhalt von 15 Folien oder mehr merken, die nur ein paar Sekunden aufleuchten).

Wortmeldungen bei Diskussionen leicht machen (Kreis, mobiles Mikro, Sitzenbleiben). Verarbeitung und Meinungsbildung in Kleingruppen ermöglichen – Zeit geben!

Pausen für informelle Meinungsbildung einplanen.

### **Ideenfindung und Bearbeitung**

Unterschiedliche Meinungen, Zugänge, Sichtweisen, Talente, Kontakte als Ressource behandeln und nutzen; Zeit geben; nichts vorschnell abwerten, sorgfältige Auseinandersetzung mit Ideen, Zeit zum Nachdenken geben, nicht jeden Ideenbringer:in gleich zur Umsetzung verdonnern.

### **Entscheidung**

Die Sitzungsteilnehmer:innen zu eigenen Entscheidungen ermuntern, Zeit zum Nachdenken geben; bewusste, geschützte, individualisierte Abstimmungen (Punkte oder Stricherln setzen auf Plakaten); geheime Wahlen.

### **Arbeitsaufteilung**

Unterschiedliche Schwerpunkte bei Interessen, Begabungen und Fähigkeiten

# Einige Tipps noch für „bessere“ Sitzungen und Besprechungen

respektieren und nützen; unterschiedliche Möglichkeiten und Ressourcen respektieren; bei Arbeitsergebnissen jedenfalls die Mühe würdigen; aushalten, dass andere es immer anders machen als man selbst.

## Tagesordnung vorher abstimmen

Was kommt dieses Mal auf die Tagesordnung, was nicht? Diese simple Frage ist ein enorm wichtiger Planungsschritt. Wenn dies bereits vorher geklärt ist und Themen auch mal ohne Hemmungen nach Priorität auf die nächste Sitzung „schieben“, durchlaufen die Teilnehmer:innen schnell wichtige Lernschritte:

- » Wir haben nur wenig Zeit, also beschränken wir uns auf Wesentliches.
- » Ich überlege vorab zweimal, ob mein Thema wirklich wichtig ist – denn alles, was nicht wirklich wichtig ist, wird sowieso „geschoben“.

## Themen Klassifizieren

Oftmals geht aus einer Tagesordnung nicht hervor, mit welchem Ziel welcher Tagesordnungspunkt besprochen werden soll. Eine einfache Methode, dies klar zu machen, ist das „I E D Prinzip“:

- » I = Information
- » E = Entscheidung/Beschluss
- » D = Diskussion

Damit ist schon im Vorfeld und auf einen Blick klar, in welchem Umfang und mit welcher Zielsetzung ein Tagesordnungspunkt behandelt wird.

## Tagesordnungspunkt „Allfälliges“ oder „Sonstiges“ streichen

Habt den Mut und streicht diese beiden Punkte bei eurer Tagesordnung. Hier kommt meist in den letzten fünf Minuten der Sitzung noch jede Menge an Information, Diskussionsbedarf. Besser ist es, eine Sitzung zusätzlich einzuplanen, wenn es Punkte gibt, die noch besprochen werden sollten und aktuell oder kurzfristig aufgetaucht sind. In fünf Minuten verbleibender Zeit können Inhalte und Themen ohnehin nicht ausführlich behandelt werden und es ist auch wenig wertschätzend, dies in sehr kurzer Zeit noch zu besprechen.

## „Stehung“ statt „Sitzung“

Versucht einmal eine geplante Besprechung im Stehen durchzuführen. Ihr wer-

det sehen, das funktioniert. Die Sitzungszeit wird sich verkürzen. Wählt dafür einen passenden Ort aus – Stehtische, Werkstatttisch. Ein Effekt ist auch, dass Diskussionen im Stehen oft dynamischer verlaufen und engagierter diskutiert wird. Stehen macht wach!

## **Moderation**

Hinweise zur Moderation haben wir schon viele gegeben. Aber hier nochmals die wichtigsten Punkte.

- » Moderation muss nicht immer vom „ranghöchsten“ Teilnehmer oder Vorsitzenden gemacht werden.
- » Die Rolle kann im Team auch wechseln.
- » Strukturiert und methodisch die Tagesordnung abarbeiten.
- » Zeitmanagement
- » Sitzungsregeln einhalten.
- » Visualisieren und Beschlüsse festhalten.
- » Dafür zu sorgen, dass alle Beiträge gehört werden.

## **Visualisieren**

Wir alle haben Flipcharts, Pinnwände, Whiteboards in Besprechungsräumen, Sitzungszimmer... Warum eigentlich?

Laufend als Moderatorin oder Moderator zu visualisieren und zu dokumentieren, sorgt für ein gutes Gefühl bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern. Die Tagesordnung wird systematisch abgearbeitet. Visualisierung sorgt auch für geistige Klarheit und Struktur.

Gut lesbare Flipcharts können mit modernen Apps auch im Handumdrehen zu gut lesbaren Fotoprotokollen gespeichert und gemailt werden.

## **Überprüft von Zeit zu Zeit die Notwendigkeit von Sitzungen und Meetings**

Terminserien sind oft in Organisationen vorhanden – Jour fixe jede Woche... Von Zeit zu Zeit sollte die Frage gestellt werden, gibt es den Grund, warum dies vereinbart wurde, überhaupt noch. Wird es nur mehr als „lästige Pflicht“ von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gesehen? Gibt es nicht andere Möglichkeiten?

# 15 Einige Hinweise zu Online-Besprechungen

## Vereinbart Sitzungsregeln

Auf Smartphones rumtippen, zu spät kommen, anderen ins Wort fallen ... Es gibt viele Gründe, warum Sitzungsregeln mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern vereinbart werden sollten. Dies kann auch als „lebendes Dokument“ festgehalten und visualisiert werden. So sind die Vereinbarungen immer präsent, können bei Bedarf weiterentwickelt, verändert werden.

Corona hat uns mehr oder weniger alle dazu gezwungen, viele Termine online zu machen. Unabhängig von Corona wird es diese Online-Sitzungen auch weiterhin geben. Dazu einige **Hinweise für Online-Meetings**.

- » Die Übertragung des eigenen Bildes mit der Webcam macht die Präsentation persönlicher. Die Webcam muss nicht durchgehend aktiviert sein. Aber gerade bei Vorstellungen, Diskussionen etc. sollte sie eingeschaltet werden.
- » Die Nutzung eines Headsets ist vor allem bei Laptops zu empfehlen. Der Ton wird auf alle Fälle mit einem Headset besser übertragen als mit einem eingebauten Mikrofon. Zudem lassen sich damit störende Halleffekte vermeiden.
- » Wichtig ist natürlich auch genügend Bandbreite der Internetverbindung. Neben dem Online-Meeting Uploads oder Downloads zu machen sollte vermieden werden, da dies ebenfalls sehr viel Bandbreite benötigen kann.
- » Gleich wie bei einer Präsenzsitzung ist es bei Online-Meetings wichtig, am Anfang eine klare Agenda vorzugeben.
- » Bei Online-Sitzungen ist es besonders wichtig, öfters nachzufragen, ob Präsentationen klar sind, es Fragen gibt, ob es Rückfragen gibt. Bei einer Präsenzsitzung können die nonverbalen Reaktionen wahrgenommen werden. Dies fällt online fast zur Gänze weg.
- » Gerade bei längeren Terminen ist es wichtig, Pausen einzuplanen. Hier sind ausreichend kleinere Pausen besser. Sie helfen, die Konzentration aufrecht zu erhalten und die Stimmung zu verbessern.
- » Schalte dich auf stumm, wenn du nicht sprichst. Dies vermeidet Störgeräusche.

- » Natürlich ist es oft praktisch, E-Mails nebenbei zu checken, SMS zu schreiben ... – fällt ja niemanden auf. Dadurch ist es aber deutlich schwieriger, einer Diskussion zu folgen oder die eigenen Argumente passend zu platzieren.

Online-Meetings sollen persönliche Termine vor Ort nicht ersetzen, sondern sinnvoll ergänzen. Vor allem in Projekten, Themen, die kurzfristig besprochen werden müssen, Entscheidungen getroffen werden müssen, machen sie sehr viel Sinn. Sie sind ortsunabhängig, es braucht keine Reisezeiten. Diese Vor- und Nachteile sollten sorgfältig abgewogen werden und ein vernünftiger Mix aus Präsenz und Online-Sitzungen gefunden werden.

ANDY BANKS: Strategische Gewerkschaftskampagnen in den Vereinigten Staaten von Amerika. In: Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit, Verlag des ÖGB, 2. Auflage, Wien 2000

WERNER DRIZHAL: Und dann sind in dem Gremium auf einmal Menschen, ÖGB 2000

ERNST BERGER: Bewußtsein und Solidarität – vom Standpunkt einer materialistischen Subjekttheorie, GPA-Sommerakademie, St. Gilgen 28.8.1989

ERNST BERGER: Das Bewußtseinsproblem vom Standpunkt der Tätigkeitstheorie Med.-psycholog.-philosoph. Konversatorium, Univ. Wien 14.1.1989

ERNST BERGER: Entwicklungsneurologie. Wiener Universitätsverlag, 3. überarbeitete Auflage 2003

SITZUNGEN UND KONFERENZEN – Wege aus dem Sitzungsfrust, ÖGB 1997

BESCHLUSS GREMIENARBEIT DES 13. ÖGB-BUNDESKONGRESSSES 1995

KARL FINK KG, Sitzungsvorbereitung und Beschlussverwaltung, ipm-handbuch, Nov. 1997

GERD MEYER ET AL.: Zivilcourage lernen, Institut für Friedenspädagogik, Tübingen e.V. 2004

SEMINARDOKUMENTATIONEN DER ÖGB-PERSONALENTWICKLUNG: „Vom Gremium zum Arbeitsteam“ und „Sitzungen, die bewegen“, Wien 2003 bis 2007

SKRIPTUM „ERFAHRUNGEN MIT ZUSAMMENARBEIT“. IN: Coverdale-Management, Beratung und Training Ges.m.b.H., 6. überarbeitete Auflage 2002

GERHARD SCHEIBL: Vom Sitzungsfrust zur Sitzungslust/Training NR 4 / Juni 2000

RICHARD ONDRASCHEK: „Moderation für die betriebliche Praxis“, ÖGB-Verlag

KARIN KLEBERT ET AL.: Kurzmoderation, Windmühle GmbH

SPERLING/WASSEVELD: Führungsaufgabe Moderation, Haufe Verlag

# Zum Autor

**Richard Ondraschek**

Leiter des Referates Organisation, Koordination, Service

