
2.1 Die Auswahl und Vorbereitung des Sitzungssaals

Neben dem eigentlichen Zweck und Thema einer Sitzung gibt es eine Reihe von bestimmten Randbedingungen, die Ablauf und Erfolg günstig und ungünstig beeinflussen: Der optimale Versammlungsort ...

- verfügt über gute Verkehrsverbindungen: Es gibt keinen Stress bei der Anreise, er ist mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar, es gibt genügend Parkplätze und eine klare Beschilderung.
- hat den auf die Teilnehmer abgestimmten Komfort: Eine zu luxuriöse, aber auch eine zu primitive Umgebung verunsichert die Teilnehmer, die sich hier jeweils fehl am Platz fühlen.
- hat eine auf die Teilnehmer abgestimmte Größe: Ein zu großer Raum wirkt ungemütlich und erschwert das Zuhören (Hall) und das Sprechen. Ist ein Raum zu voll, erzeugt das Aggressionen.
- hat den richtigen Grundriss: Die Zugänge sollten am besten in den hinteren Ecken liegen (zu spät Kommende und früher Gehende stören nicht so sehr). Tagsüber sollten die Fensterflächen seitlich der Blickachse zum Podium liegen, da sonst Teilnehmer oder Redner/Sitzungsleiter vom Tageslicht geblendet werden.
- ist ruhig und ungestört: Es gibt keinen Lärm von der Straße, vom Gastraum, kein Gepolter von der Kegelbahn, ...

- ist angenehm temperiert: Keine Zugluft, Thermostate an der Heizung, einfache Möglichkeit, zwischendurch zu lüften.
- hat die richtige Raumbelichtung: Fanzeliges Licht führt genauso zu rascher Ermüdung und Nachlassen der Konzentration wie zu grelles Licht, vor allem aus Leuchtstoffröhren.
- hat die nötigen technischen Einrichtungen: Je nach Veranstaltung brauchen Sie Leinwand, Laptop mit Beamer bzw. andere vom Referenten angeforderten Medien, Mikrofon und Verstärkeranlage, Flip-Chart und dicke Faserstifte, Tafel mit Kreide, Leisten oder Stecktafeln und Nadeln zum Aufhängen von Plakaten und Schaubildern, Zeigestock ...

Es ist geklärt, wer die technischen Geräte bedienen wird, ob (und vor allem wo) das nötige Zubehör zur Verfügung steht (Strom-Verlängerungskabel, langes Anschlusskabel für den Beamer, sicherheitshalber auch ein USB-Stick für den Fall, dass der Laptop des Referenten sich nicht mit dem Beamer verträgt).

Denn die Erfahrung lehrt: Wenn solche Sachen in einer Veranstaltung kurzfristig gebraucht werden, sind sie entweder zufällig „gestern“ gerade ausgegangen oder der Mitarbeiter, der sie verwaltet, hat leider momentan Pause, Feierabend oder Geburtstag.

- hat – bei Vortragsveranstaltungen – ein ordentliches Rednerpult mit der richtigen Höhe: Ein großgewachsener Redner kann ggf. sein Manuskript auf einer viel zu niedrigen Unterlage kaum noch lesen; unterdurchschnittlich große Redner sehen dagegen hinter einem zu hohen Pult sehr unvorteilhaft aus. Professionelle Vermieter stellen für solche Fälle ein passendes Podest zur Verfügung (nachfragen!). Legen Sie probeweise ein paar Blatt Papier aufs Pult: Ist die Manuskript-Unterlage geeignet, muss eine hinreichend hohe Randleiste vorhanden sein, damit das Manuskript nicht dauernd rutscht.
- Ist die Presse eingeladen, schmückt man sehr gern das Rednerpult oder den Hintergrund mit seinem Emblem, um in den Pressefotos des Redners ein wenig Eigenwerbung unterzubringen. Bei der Erstbesichtigung des Raums wird man die entsprechenden Maße nehmen, damit ein passgenaues Plakat hergestellt und dann am Veranstaltungstag ohne viel Aufwand angebracht werden kann.
- hat eine vorher geklärte Regelung zur Bewirtung: Gibt es Kaffee, Tee, Kaltgetränke? Wie wird das abgerechnet?
- hat eine der Veranstaltung angepasste Einrichtung: Sind die Stühle wirklich für eine längere Verweildauer geeignet (ausprobieren)? Reichen die Stühle/Tische für die vorgesehene Teilnehmerzahl aus? Was passiert bei größerem Andrang als geplant – gibt es (und wo) Reserve? Wo gibt es ggf. eine Garderobe und (bei mehrtägigen Veranstaltungen) Aufbewahrungsmöglichkeiten für Unterlagen und ggf. Aktentaschen der Teilnehmer?

- hat die für die Veranstaltung passende Bestuhlung: So wird man bei einem Vortrag vor einem größeren Auditorium das Rednerpult möglichst auf ein Podium stellen und einige Meter Abstand zur ersten Stuhlreihe vorsehen. Ist der Kreis der Zuhörer kleiner wird man Stühle und evtl. Tische besser im Halbkreis oder V-Form aufstellen (Kelber 1977).

Für Konferenzen, Mitgliederversammlungen etc. mit nicht mehr als 30 Teilnehmern ist das Oval („Konferenz Tisch“) oder das Rechteck am günstigsten: An der Schmalseite gegenüber dem Eingang nimmt der Sitzungsleiter Platz – flankiert von seinem Stellvertreter und dem Protokollführer. Denn bei Diskussionen aller Art ist es ganz wichtig, dass die Teilnehmer sich gegenseitig sehen können. Die häufig zu findende U-Form, bei dem die Längsseiten beidseitig besetzt sind, ist für eine fruchtbare Debatte unter den Teilnehmern denkbar ungünstig, da stets etliche Teilnehmer dem jeweiligen Redner den Rücken zudrehen oder ständig Unruhe herrscht, da sich die an den Innenseiten sitzenden Teilnehmer zum Redner hin umdrehen müssen.

2.2 Die Vorbereitung der Sitzung

Rechtzeitig vor Beginn der Veranstaltung sollte klar sein, welche Vorarbeiten erforderlich sind und wer das jeweils sicherstellt. Hierzu gehören je nach Art und Zweck der Versammlung vor allem:

- Unterlagen: Tagesordnung, Protokoll, ggf. Redemanuskript, Berichte, Tabellen, Stimmzettel, evtl. Namensschilder, Stimmkarten, Eintrittskarten, Teilnehmerliste
- Hilfsmittel: Dias, Schaubilder, Demonstrationsobjekte, „Waschzettel“ für die Presse, Hinweisschilder zum Versammlungsort
- Damit in der Veranstaltung wirklich alles funktioniert und Pannen vermieden oder schnell ausgebügelt werden können, müssen frühzeitig und verbindlich die Verantwortlichkeiten geklärt sein:
- Ausgestaltung und Vorbereitung des Versammlungsraums: Bestuhlung/Sitzordnung, Schmuck, Blumen, Tischvorlagen, Notizblocks/Stifte, Getränke, Gläser, Tischglocke für den Leiter
- Technische Geräte und Zubehör: Aufstellung und Bedienung
- Tagungsbüro: Hinweisschilder, Begrüßung, allgemeine Auskunft, Namensschilder, Papier für Notizen, Betreuer (Presse, Gäste)
- Kandidaten für Sitzungsleitung, Protokollführung, andere Hilfsfunktionen (Mandatsprüfer, Stimmzähler, Einlasskontrolle, Saaldienst, Ordner)

2.3 Letzte Vorbereitungen vor der Sitzung

Als Veranstalter sollten Sie frühzeitig im Sitzungssaal sein, um etwaige Pannen noch rechtzeitig ausbügeln zu können – fast immer ist irgendetwas zu verbessern, und oft ist eine kleine Katastrophe zu verhindern.

Es ist z. B. fast unmöglich, einen vorbereiteten Dia-Vortrag zu halten, wenn das Lämpchen am Rednerpult durchgebrannt ist und der Redner sein Manuskript im Halbdunkel des Restlichts entziffern muss. Falls Kabel lose verlegt sind, über die jemand stolpern könnte, befestigt man sie mit Klebeband auf dem Fußboden. Wenn Sie die Punkte in diesem Kapitel als Checkliste nehmen, ist Ihre Kontrolle recht einfach.

Wenn die ersten Teilnehmer eintreffen, können Sie schon etwas Einfluss auf den Gang der Dinge nehmen: Mit einigen freundlichen Worten kann man bestimmte Teilnehmer (warum auch nicht?) ganz offen bitten, einen bestimmten Platz einzunehmen bzw. schon Sitzende bitten, für den Kollegen X den Nebenplatz freizuhalten.

Eine formale Begründung für eine vorgegebene Sitzordnung ist meistens schwer zu finden; Tischkarten werden vor allem dann als nützlich und praktisch anerkannt, wenn sich die Teilnehmer nicht kennen – oder vielleicht Pressevertreter oder Gäste etc. anwesend sind, denen diese Maßnahme die Orientierung erleichtert.

Die günstigen Plätze sind diejenigen genau gegenüber dem Vorstandstisch: Hier hat der Teilnehmer die gesamte Runde und den Sitzungsleiter ständig im Blickfeld, seine Wortmeldung ist nicht zu übersehen, seine dem Sitzungsleiter ähnlich hervorgehobene Position hebt das Gewicht seiner Argumentation.

Von hier aus ist es auch am ehesten möglich, die Verhandlung in die erwünschte Richtung zu lenken. Deshalb wird es für den Sitzungsleiter ungünstig sein, wenn diese Plätze von starken Gegenspielern besetzt sind.

Es verringert die Wirkung der Argumentation, wenn die Vertreter „einer“ Meinung alle zusammensitzen. Es wirkt viel besser wenn eine bestimmte Meinung „von allen Seiten“ bekräftigt wird. Damit sich die einzelnen Teilnehmer jeweils abstimmen können, sollten sie Blickkontakt haben.

Mitglieder, die in Diskussionen leicht zu Zwiegesprächen mit dem „Lieblingsfeind“ neigen oder sich mit einem guten Freund immer viel zu erzählen haben, setzt man tunlichst nicht nebeneinander oder direkt gegenüber, sondern durch ein, zwei andere Teilnehmer getrennt an eine Längsseite.

Zur potentiellen Beeinflussung gibt man schwankenden Mitgliedern Nachbarn, die durch halblaute Kommentare (Zwischenbemerkungen, Seufzer, bedauerndes Kopfschütteln) den Redebeitrag des Gegners entwerten und durch gegenteiliges Verhal-

ten die Ausführungen der eigenen Redner verstärken. Vor Abstimmungen wird mit einer kurzen Privatdiskussion vielleicht die letzte Hürde überwunden; bei geheimen Abstimmungen wird der moralische Druck durch spürbares Hinüberäugen noch etwas verstärkt.

Achten Sie auf die Beschaffenheit Ihres Platzes: Setzen Sie sich (vor allem, wenn Sie Kleid oder Rock tragen) nicht direkt vor ein Tischbein, tauschen Sie einen unbequemen, knarrenden oder wackelnden Stuhl aus. Bauen Sie keine Aktenbarrieren vor sich auf! Wie wollen Sie jemanden überzeugen, gegen den Sie sich „verschancen“? Achten Sie darauf, dass man Sie sieht und dass Ihr Platz Ihren geordneten und klaren Redebeiträgen entspricht.

Es ist vorteilhaft, die anderen Diskussionsteilnehmer mit Namen anzusprechen: Neben dem einfacheren und für alle Beteiligten angenehmen Zitieren („Wie der Herr da drüben mit der Brille – nein, der daneben mit dem roten Pullover, ja schon im Gegensatz zu der Dame, die vor ihm gesprochen hatte, ausgeführt hat ...“) wird die Debatte persönlicher und meist weniger scharf. Ein Redebeitrag mit der Ankündigung: „Das Wort hat unser langjähriges Mitglied Achim Schulze“, wird viel wirkungsvoller eingeleitet, als wenn der Sitzungsleiter den Redner ansieht und ihm durch Kopfnicken zu verstehen gibt, dass er an der Reihe ist.

In Kreisen der höheren Politik und vor allem der Wirtschaft wird es fast als unhöflich empfunden, wenn Teilnehmer nicht mit Namen angesprochen oder zitiert werden.

Es kommt aber auch durchaus vor, dass man das Nicht-Nennen des Namens bewusst einsetzt – von Bismarck ist dieses Stilelement überliefert, der auf diese Weise bestimmte Abgeordnete bewusst zu deklassieren suchte.

Zu den letzten Vorbereitungen einer Sitzung gehört – kurz vor dem vorgesehenen Anfangstermin – die Bitte, (in den Sitzungssaal zu kommen und) Platz zu nehmen. Am einfachsten und wirkungsvollsten zu diesem Zweck hat sich ein kurzes Läuten mit der Tischglocke erwiesen.



<http://www.springer.com/978-3-658-09313-6>

Diskussion und Debatte

Wie man in Gremien zu guten Entscheidungen kommt

Meier, H.

2015, X, 49 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-09313-6