

<b>1</b>	<b>DIE MITGLIEDERVERSAMMLUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>AUFGABEN DER VORSTANDSCHAFT.....</b>	<b>4</b>
2.1	Warum braucht man Ziele und eine Planung? .....	5
2.2	Organisation (zentrale Objekte: Funktionen, Hierarchie, Abläufe, Hilfsmittel).....	6
2.3	Kontrolle .....	7
2.4	Information und Kommunikation .....	7
2.4.1	Mitarbeiter brauchen Information.....	7
2.4.2	Organe der Kommunikation sind: .....	8
2.5	Mitgliedermotivation .....	8
2.5.1	Mitglieder wie Erwachsene behandeln: .....	9
2.5.2	Sinn des Tuns geben: .....	9
2.5.3	Mitglied einer erfolgreichen Gruppe sein: .....	9
2.5.4	„Held“ sein können: .....	9
2.6	Schulungen.....	10
<b>3</b>	<b>CHECKLISTE VORSTANDSAUFGABEN .....</b>	<b>12</b>
3.1	Vorsitzende/r .....	12
3.2	Stellvertretende/r Vorsitzende/r.....	12
3.3	Schatzmeister/in / Finanzreferent/in .....	13
3.4	Geschäftsführer/in .....	13
3.5	Beisitzer/innen .....	14
3.6	Wissen, was wir wollen... und es dann auch tun! .....	16
3.6.1	Die Botschaft an Garcia .....	16
3.6.2	Bist Du Rowan? .....	16
<b>4</b>	<b>SITZUNGSMANAGEMENT.....</b>	<b>17</b>
4.1	Phase 1: Die Sitzungsvorbereitung .....	17
4.1.1	Ist eine Sitzung wirklich notwendig? Mögliche Alternativen .....	17
4.1.2	Kann man das entsprechende Ziel auch mit anderen Mitteln erreichen?.....	17
4.1.3	Lege Tagesordnungspunkte (TOPs) fest – jeweils mit Ziel- und Zeitvorgabe .....	18
4.1.4	Rechtzeitig informieren: Was muss von den Teilnehmern vorbereitet werden? ...	19
4.1.5	Lege Sitzungsort und -zeit fest.....	19
4.1.6	Protokoll: Wer führt es, wer erhält es? .....	19
4.1.7	Mache Dir eine Checkliste mit noch zu Erledigendem.....	19
4.1.8	So bereitest Du Deine Unterlagen vor .....	20
4.1.9	Checkliste Regieanweisungen .....	20
4.2	Phase 2: Die Sitzungsdurchführung.....	21
4.2.1	Welche Spielregeln sind von den Sitzungsteilnehmern einzuhalten? .....	21
4.2.2	Kein TOP ohne Beschluß.....	21
4.3	Phase 3: Die Sitzungsnachbereitung .....	22
4.3.1	Beschlüsse umsetzen – mit Hilfe eines sofort verfügbaren Aufgabenplans .....	22
<b>5</b>	<b>BRAINSTORMING.....</b>	<b>22</b>
5.1	Fünf Regeln für kreatives Brainstorming .....	23
5.2	Bewertung der Ideen.....	24
5.3	Beispiel für eine kreative Problemlösung .....	24
<b>6</b>	<b>BRAINWRITING.....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>DIE 20 ARGUMENTE DER IDEENKILLER.....</b>	<b>26</b>

<b>8</b>	<b>AUSTATTUNG EINER GESCHÄFTSSTELLE</b> .....	<b>27</b>
8.1	Materielle Ausstattung .....	27
8.1.1	Möbiliar im Geschäftsbereich, Arbeitszimmer.....	27
8.1.2	Maschinenpark im Geschäftsbereich .....	27
8.1.3	Büromaterial .....	27
8.1.4	Küche .....	28
8.1.5	Toilette/Bad.....	28
8.1.6	Werkzeug.....	28
8.1.7	Konferenzraum .....	28
8.2	Ideelle Ausstattung .....	29
8.2.1	Für den Geschäftsverkehr.....	29
8.2.2	Materialien zum Verteilen.....	29
8.2.3	Archiv.....	29
<b>9</b>	<b>ORGANISATIONSSTRUKTUR JU SAAR</b> .....	<b>30</b>
<b>10</b>	<b>ZEHN GEBOTE DER ORGANISATION</b> .....	<b>31</b>

# 1 DIE MITGLIEDERVERSAMMLUNG

Vorbereitung: Terminabsprache, Örtlichkeit buchen, Einladungen fristgerecht verschicken

Direkt vor der Sitzung: Fotoapparat, Stimmzettelbehälter

Beispiel für eine Tagesordnung:

- Eröffnung und Begrüßung
- Grußwort der Gäste (Tip: zwischen den Wahlgängen)
- Wahl der Mandatsprüfungskommission (Wie viele stimmberechtigte Delegierte sind anwesend -> Beschlussfähigkeit, Bericht)
- Nominierung der Stimmzählkommission (Auszählen und Ergebnisse der Wahlen: gültig ist jede Stimme, bei der eine eindeutige Willensäußerung zu erkennen ist. JA/NEIN/ENT (Mehrheiten sind der Satzung zu entnehmen))
- Bericht des Vorsitzenden
- Bericht des Vorsitzenden der Fraktion
- Bericht des Schatzmeisters
- Bericht der Kassenprüfer
- Aussprache zu den Berichten
- Wahl des Versammlungsleiters (kein Stimmberechtigter!), (Vorschläge, weitere Vorschläge, Wahlgang einleiten und beenden, Ergebnisse bekannt geben, „Nimmst Du die Wahl an?“)
- Entlastung des Vorstandes
- Neuwahlen Vorstand
- Vorsitzender
- Stellvertreter
- Schatzmeister
- Orgaleiter
- Pressereferent
- Beisitzer
- Kassenprüfer
- Verschiedenes
- Schlusswort des Vorsitzenden

## 2 AUFGABEN DER VORSTANDSCHAFT

Die Vorstandsmitglieder eines JU-Verbandes sind Führungskräfte. Sie übernehmen die Verantwortung für die Arbeit des Verbandes und repräsentieren diesen in der Öffentlichkeit. Von den Vorstandsmitgliedern wird daher in jeder Hinsicht ein vorbildliches Verhalten erwartet. Einerseits sind die Vorstandsmitglieder Vorbilder für alle anderen Mitglieder des Verbandes. Andererseits wird durch das Verhalten des Vorstandes in der Öffentlichkeit bestimmt, ob der Verband positiv oder negativ beurteilt wird.

Nachfolgend sind daher die wichtigsten Charaktereigenschaften und Verantwortungsbereiche für Vorstandsmitglieder aufgeführt.

Führungskräfte müssen verfügen über:

- Teamorientierung,
- emotionale Stabilität,
- ausgeprägte Begeisterungsfähigkeit,
- Toleranz,
- Aufgeschlossenheit und
- Organisationstalent.

Die wichtigsten Aufgaben des Vorstandes eines JU-Verbandes sind:  
*(Führung des Verbandes; zentrales Objekt sind Menschen!)*

- Zielabstimmung
- Führungsorganisation
- Mitarbeiterführung
- Mitarbeiterereinsatz
- Beurteilung
- Beratung und Förderung
- Schulung
- Information
- Konfliktbearbeitung
- Kooperation und Koordination

## 2.1 Warum braucht man Ziele und eine Planung?

Meistens liegen folgende Probleme vor:

- es existiert weder ein schriftlich festgehaltenes noch überhaupt kein bekanntes Ziel
- Mitglieder setzen sich z. T. selbst Ziele, die weder koordiniert noch abgestimmt sind
- reine Spontanentscheidungen, keine Planungsmentalität
- Entscheidungsverantwortung wird nicht delegiert (d.h. alle Entscheidungen werden nur von einem getroffen, was sehr ineffektiv sein kann, gerade wenn es sich um Lapalien handelt)
- zur Absicherung erfolgen dauernd Rückfragen
- Arbeitsinstrumente wie z. B. effektive Brainstormingmethoden fehlen
- Beschäftigung des Vorstands mit Kleinstkram
- Arbeit wird nur auf Anweisung erledigt, wenn überhaupt
- Vorstand muss immer wieder korrigierend eingreifen
- genereller Mangel an Mitdenkern, geringe Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft
- einzelne Mitglieder oder Grüppchen schirmen sich gegenüber anderen ab
- Neugestaltung von Strukturen und Abläufen stoßen auf Unverständnis, Gleichgültigkeit oder Ablehnung

### Fazit:

Solange der Vorstand zu sehr mit Detailentscheidungen und Durchführungsaufgaben beschäftigt ist, kommt er seiner primären Aufgabe, nämlich der Erarbeitung von Zielen, Strategien und Maßnahmen nicht nach.

Ziel muss es sein, die Mitglieder zu eigenen raschen Entscheidungen ohne Rückfragen zu erziehen. Dadurch erhöht sich die Arbeitsfreude auf beiden Seiten.

Ein klarer Führungsstil beinhaltet:

- klare Definition von Verbandszielen
- Abbau von Konflikten zwischen Zielen (z. B. wenn Ziele konträr sind)
- Ziele des Verbandes an den Zielen der Mitglieder ausrichten
- Mitbeteiligung der Mitglieder an der Willensbildung und Entscheidungsfindung

Anspornen, Loben, Tadeln (konstruktive Kritik üben, nicht anmotzen!), am besten gleichzeitig mit einer gesunden Mischung aus allen dreien.

Bei der Suche nach geeigneten Zielen müssen folgende Widersprüche beachtet werden, die in der menschlichen Natur liegen:

- Wir sind alle **ICH-bezogen**, suchen nach Anerkennung und gestehen uns kaum Unfähigkeit ein. Aber die Realität sieht so aus, dass unsere Talente normalerweise verteilt sind - keiner von uns ist wirklich so gut, wie er glaubt.
- Als Datenverarbeiter sind wir fehlerhaft und wunderbar zugleich. Einerseits können wir nicht viel eindeutig behalten (höchstens etwa ein halbes Dutzend Fakten auf einmal), was von der Verbandsleitung verlangt, Dinge so einfach wie möglich zu gestalten. Andererseits ist unser bewusstes Erinnerungsvermögen, aus dem wir Schemata und Denkvorlagen abrufen können riesig, wobei Erfahrung ein ausgezeichneter Lehrmeister dafür darstellt.
- Wir suchen verzweifelt nach einem Sinn in unserem Leben und nach Institutionen, die uns einen Sinn geben. Gleichzeitig brauchen wir Unabhängigkeit, um unser Geschick selbst zu lenken und evtl. aus der breiten Masse herauszuragen.

## **2.2 Organisation (zentrale Objekte: Funktionen, Hierarchie, Abläufe, Hilfsmittel)**

- Festlegung der Aufgabenverteilung
- Zuordnung von Aufgaben
- Abgrenzung der Aufgaben
- Kompetenzen und Verantwortung
- Hierarchische Einstufung
- Festlegung des Ablaufs der Aufgabenerfüllung

Die Arbeitsverteilung ist eine Frage des Führungsstils. Mitglieder müssen nach Eignung und Fachwissen eingesetzt werden. Die Leistungslatte sollte jedoch nicht zu hoch angesetzt werden, um Demotivation zu vermeiden. Sonderaufgaben (z. B. der Einsatz von Task-Forces) oder Job-Rotation dürften jedoch kaum überanstrengen. Der Gruppenarbeit kommt bei der Organisation eine besondere Bedeutung zu: 1) kommt in einer Gruppe vielfältiges Know-how zusammen, was die Qualität der Entscheidung verbessert, 2) werden durch gegenseitige Anregung Kreativität und Lernbereitschaft gefördert, was die organisatorische Flexibilität und den Innovationsgeist verbessert. 3) vermittelt Gruppenarbeit dem Mitglied eine aktive Rolle im Verband 4) fördert Gruppenarbeit die Weitergabe von Wissen innerhalb des Verbandes, wodurch erst das Wissen in den Köpfen der Mitglieder zur nutzbaren Ressource des Verbandes wird.

Wenn der Vorstand wechselt, muss der neue Vorstand darauf achten, dass die Mitglieder die gleichen geblieben sind. Er muss die Auswirkungen, die eine Umstrukturierung hervorruft, beachten.

## 2.3 Kontrolle

- Erarbeitung von Leistungsstandards
- Analyse der Ergebnisse
- Ermittlung der Abweichungen im Rahmen des SOLL-/Ist-Vergleichs
- Steuerung und Beratung bei Abweichungen
- Festlegung von Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen
- Festhalten von Best-Practises für nachfolgende Generationen und andere Verbände

## 2.4 Information und Kommunikation

- Ermittlung des Informationsbedarfs
- Informationsbeschaffung UND -bereitstellung
- Festlegung des Informationssystems (Zweck, Sender, Empfänger, Inhalt, Form, Frequenz)
- Kommunikationsmodell nach Laswell!
- Informationsspeicherung und Sicherung

### 2.4.1 Mitarbeiter brauchen Information

Es bedarf wohl keiner Diskussion darüber, dass ein Mitglied, das möglicherweise einen politischen Trend beeinflussen soll, auch über die notwendigen Informationen verfügen muss. Information ist ein wichtiges Instrument der Personal- also Mitgliederführung. Ein Vorstand muss sich der Bedeutung der Informationsweitergabe bewusster werden, wenn er effektive Personalpolitik betreiben will. Erst durch Information wächst die Möglichkeit des überzeugten Mitmachens: Wer informiert ist, kann mitdenken. Mitdenken fördert die Zusammenarbeit und die Leistung. Wer informiert ist, kann mitentscheiden, wodurch die Mitverantwortung, die Funktionserfüllung und die Motivation wächst.

Information soll:

- den Verband für jedes Mitglied durchsichtig machen
- das Verbandsgeschehen zwischen Vorstand und Mitgliedern fördern, Meinungen vermitteln und Anregungen geben
- Gemeinschaftsarbeit fördern (Arbeitskreise, Redaktion...)
- die Verbundenheit fördern und den Stolz auf die eigene Leistung heben
- das Mitglied im Verband verwurzeln, was wiederum der langfristigen Erfolgssicherung des Verbandes dient

- das Mitglied „mündig“ machen, so dass aus eigenem Wissen heraus weiß, was zu tun ist, was die Situation verlangt oder das allgemeine Interesse fördert. Dazu gehört die Bereitschaft, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu nutzen.
- das Mitglied auf dem aktuellen Stand halten. Dabei sollte das Motto sein: So viel Information wie nötig und so wenig wie möglich, um einen Informationsüberfluss zu vermeiden
- nicht geheimgehalten werden. Dazu Goethe: „Wissen ist Macht. DOCH falsch gedacht, Wissen ist wenig, nur wer weiß und tut ist König!“

#### 2.4.2 Organe der Kommunikation sind:

- Die Mitgliederversammlung, auf der im größeren Stil über langfristige Projekte, Inhalte und personelle Entscheidungen diskutiert wird,
- der Jour Fixe/Stammtisch, der in kleinerer Runde und nicht so formell Themen erörtert,
- die Vorstandssitzung, auf der der Vorstand die „Mitarbeiter“ in Entscheidungen mit einbezieht und Arbeiten verteilt,
- für unsere Mandatsträger: die Fraktionssitzung, um auch mit der CDU fach- und sachbezogenen Diskussionen zu führen und Positionen der JU zu vertreten
- die Delegiertentage des Kreis- und des Landesverbandes, um weiterreichende Entscheidungen auch auf anderen Ebenen zu erörtern
- die Arbeitskreise, die gebildet werden, um ein bestimmtes Thema abzuhandeln und so Informationen für den Vorstand und die Mitglieder zusammentragen und darüber zu berichten.

### 2.5 Mitgliedermotivation

Motivation ist der Motor unseres Handelns (C. Hammer). Der Mensch führt keine Aktion durch, wenn er nicht dahinter einen Anreiz sieht, die zu seinem persönlichen Vorteil genügt. Das hört sich jetzt vielleicht an, als wären alle Menschen schlecht, aber dem ist nicht so. Welche Motive und Bedürfnisse es gibt, kann durch folgende Bedürfnispyramide des Motivationsforschers Maslow verdeutlicht werden:

Selbstverwirklichung

Anerkennung, Prestige

**mitmenschliche Zuwendung**

Sicherheitsbedürfnisse

Grundbedürfnisse



Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die ranghöheren Bedürfnisse von Organisationsmitgliedern umso wichtiger wahrgenommen werden, je höher diese innerhalb der Hierarchie stehen. Wie stark Kommunikation mit diesen Bedürfnissen zusammenhängt, zeigt sich darin, dass bei fehlender Befriedigung Informationen erfunden werden, aus denen nicht selten Gerüchte entstehen. Gerüchtbildung ist somit oft ein Symptom für ein schlecht funktionierendes innerverbandliches Kommunikationssystem.

Um jedoch ein Mitglied zu motivieren bedarf es nur weniger einfacher zwischenmenschlicher Grundregeln:

### ***2.5.1 Mitglieder wie Erwachsene behandeln:***

Einer der wichtigsten Aspekte ist tatsächlich, dass der Vorstand seinen Mitgliedern eigene Entscheidungen zutraut, ihnen Raum für kreative Lösungen lässt, ihnen nicht das WIE sondern das WOHIN vorgibt. Voraussetzung hierfür ist allerdings ein Gesamtziel.

### ***2.5.2 Sinn des Tuns geben:***

Es genügt sicher nicht, dass den Mitgliedern gesagt wird, der Verband muss dies und das erreichen (z.B. mehr Mitglieder werben). Das Mitglied möchte seinen Verband als etwas Besonderes erleben, mit besonderen Fähigkeiten, besonderen Produkten und Leistungen, auf die es stolz sein kann. Daran möchte und kann es mitarbeiten.

### ***2.5.3 Mitglied einer erfolgreichen Gruppe sein:***

In der Gruppe werden soziale Bedürfnisse wie die nach Wärme und Zugehörigkeit erfüllt. Die Mitglieder lernen zusammenzuarbeiten, zum Ganzen beizutragen und sie erleben, mit anderen in einem Boot zu sitzen.

### ***2.5.4 „Held“ sein können:***

Der Mensch ist ein seltsames Wesen. Einerseits sucht er Geborgenheit und Zugehörigkeit in der Gruppe, sucht jedoch andererseits die Möglichkeit, sich aus dieser Gruppe hervorzuheben. Es gibt kaum größere Möglichkeiten, Energien freizusetzen, als wenn Mitglieder die Chance haben, sich vor anderen auszuzeichnen. Dazu muss man ihnen Freiräume geben, insbesondere auch den, Fehler zu machen!

## 2.6 Schulungen

Schulungen sind wichtig, um einerseits das Mitglied politisch zu bilden und ihm eine sachliche Auseinandersetzung mit anderen zu ermöglichen, und andererseits um den Funktionsträgern Managementwerkzeuge mit an die Hand zu geben, die ihnen helfen, ihre Verbandsarbeit effektiv durchzuführen. Schulungen haben in erster Linie einen Nutzen für das Mitglied selbst, das so Fähigkeiten erlernt und ausbaut, die auch im späteren Leben von Nutzen sein werden.

Eine Möglichkeit der Schulung ist die Teilnahme an Seminaren des Bundes- oder der Landesverbände. Manche Landesverbände stellen Fachreferenten zur Verfügung, die vor Ort bestimmte Themen abhandeln.

Bei der zweiten Möglichkeit, einer vom Ortsverband selbst organisierten Schulung, sollte folgendes beachtet werden:

- die Referenten sollten nicht aus dem Ortsverband kommen, denn dadurch wird die Arbeitsmoral zu sehr geschwächt (evtl. Referent vom Landesverband)
- vom gruppenspezifischen Effekt her sind Seminare sinnvoller, die die Teilnehmer etwas außerhalb des Heimatortes geschlossen an einem Seminar-Ort zusammenfassen. Hier ergibt sich neben dem Lerneffekt zumeist auch die Möglichkeit, dass sich die Mitglieder innerhalb der Gruppe besser kennen lernen und ein „Wir-Gefühl“ entsteht.
- um den Kostenaufwand gering zu halten, kann man sich einen Abend oder ein Wochenende in der näheren Umgebung nehmen.

Eine dritte Möglichkeit bieten Seminare, die von anderen Trägern ausgerichtet werden. Hier ist besonders auf Seminare der Stiftungen (siehe Adressverzeichnis) hinzuweisen. Der Vorstand sollte sich frühzeitig über Seminarangebote informieren, um auch rechtzeitig die Mitglieder anmelden zu können.

### **Bemerkungen zu Schulungen:**

- Auf den Menschen kommt es an:  
Entscheidend ist nicht, was den Menschen an Fähigkeiten mit in die Wiege gelegt wurde, sondern was die unterschiedlichen Charaktere aus sich machen. Beispiele aus der Geschichte beweisen dies: Demosthenes war ein Stotterer - und wurde ein berühmter Redner, Edison flog wegen Schwachsinn von der Schule - und wurde einer der genialsten Erfinder, Churchill galt in der Schule als ausgesprochen dumm - und wurde ein Staatsmann, der Geschichte machte.
- Erfolg ist freiwillig:  
Betrachtet man einen See, sieht man zunächst nur die Oberfläche und somit die sich darin spiegelnde Landschaft. Nur die Wenigsten stellen ihre Augen auf Distanz, um so den Grund des Sees zu erblicken. Und weil sie nicht den See als Ganzheit betrachten, scheinen ihnen ihre Beobachtungen stets recht zu geben: sie bestätigen ihnen nämlich das, was sie „schon immer gewusst“ und gekannt haben: ihr eigenes Bild! Die Mitglieder

sollten Schulungen als Chance sehen, über ihren eigenen Schatten zu springen und ihren Wissenshorizont zu erweitern. Warum nur Chance? Erfolg ist eben freiwillig.

- Wer glaubt, etwas zu sein, hat aufgehört, etwas zu werden:

Werden Seminare angeboten, heißt es oft gerade von Funktionsträgern: „Weiß ich schon“, „Brauch ich nicht mehr zu lernen.“ Jedes Training erhält seinen Sinn erst durch das Ziel, das der Teilnehmer erreichen will.

Ziel muss es sein, seine Handlungen bewusst zu steuern und die Auswirkungen auf die Umwelt abzuwägen.

Vgl. Konfuzius:

Ein Schüler von Konfuzius hatte eines Tages einen Vogel gefangen und hielt ihn fest in seiner Hand fest. Er rannte zugleich zu seinem Meister und fragte diesen, was er mit dem Vogel anfangen solle. Er fragte ihn: „Meister, ich könnte den Vogel jetzt einfach zerdrücken oder ich könnte ihn fliegen lassen. Was soll ich tun?“ Konfuzius antwortete: „Das liegt in deiner Hand“. Was damit gemeint ist, das jeder es in der Hand hat, seine Fähigkeiten entweder für sich zu behalten und ungenutzt zu lassen oder sich traut, die erlernten Fähigkeiten anzuwenden und somit sein Umfeld zu beeinflussen.

## **3 CHECKLISTE VORSTANDSAUFGABEN**

### **3.1 Vorsitzende/r**

Der Vorsitzende eines JU-Verbandes hat vornehmlich folgende Aufgaben zu bewältigen:

- Er muss bereit sein, Verantwortung zu übernehmen, und zwar nicht nur für seine eigenen Entscheidungen, sondern auch für die Tätigkeiten seiner Mitglieder.
- Er hat Routinefälle seines Kompetenzbereiches selbständig zu bearbeiten.
- Er muss sich von der Zwangsvorstellung lösen, auf allen Gebieten mehr zu können und zu wissen als seine Vorstandskollegen und Mitglieder. Daraus ergibt sich, dass er sie im Rahmen gegebener Richtlinien selbstständig denken, handeln und entscheiden lässt. Er muss also Aufgaben delegieren können.
- Er muss sich in allen Fragen, die zur Entscheidung führen, von seinen Mitgliedern führen und beraten lassen, um die Zahl der Fehlentscheidungen, die als „einsame Entschlüsse“ bekannt sind, möglichst gering zu halten.
- Er muss Initiative zeigen, denn „Schneemänner“, die alles vor sich herschieben, haben andere Aufgaben.
- Er muss sich auch innerverbandlich weiterbilden, um seinen Kompetenzbereich zu optimieren und zu intensivieren.
- Er muss koordinieren können.
- Er muss seiner Aufsichtspflicht und den damit verbundenen Kontrollen genügen. Diese Aufgabe ist nicht delegierbar.
- Er muss genügend Informationen für seine Mitglieder bereitstellen, damit sie ihre Aufgaben optimal erfüllen können. Dazu muss er natürlich Mitarbeitergespräche, Brainstorming und Motivationen durchführen können.
- Er muss die Verbandsziele festlegen und die Organisationsstruktur definieren, sowie auf lange Sicht planen.
- Er muss den Verband nach außen und innen repräsentieren.

### **3.2 Stellvertretende/r Vorsitzende/r**

In den meisten Gruppen hat der politische Stellvertreter organisatorische Aufgaben zu bewältigen. In der Regel wird er dabei vom Geschäftsführer unterstützt, der die tatsächliche Exekutive darstellt. Zu den Aufgaben des politischen Stellvertreters gehören:

- Er muss in der Lage sein, den Verband nach obigen Richtlinien in Abwesenheit des Vorsitzenden zu leiten.
- Er muss Organisationstalent haben.
- Er muss Ideen und durch den Vorsitzenden gegebene Ziele in die Tat umsetzen können.
- Neben seinen Stellvertretertätigkeiten kann er bestimmte Teilgebiete „hauptamtlich“ ausführen (z.B. Organisation der Geschäftsstelle).

- Er muss den Vorsitzenden zeitlich und arbeitsmäßig entlasten.
- Er muss dem Vorsitzenden auch inhaltlich zuarbeiten.
- Er muss als Organisator koordinieren und delegieren können.

### **3.3 Schatzmeister/in / Finanzreferent/in**

Der Schatzmeister ist nicht nur für die Verwaltung der Gelder und die Verbuchung der Belege verantwortlich, sondern muss auch für die Spendenakquisition geeignet sein sowie marktwirtschaftliches Denken mitbringen. Seine Aufgaben sind also wie folgt:

- Er muss mit den Grundsätzen der Buchhaltung bestens vertraut sein.
- Er muss in gewisser Weise „geizig“ sein, denn mit den raren finanziellen Mitteln des Verbandes muss sparsam umgegangen werden.
- Er muss dem Vorstand und den Mitgliedern trotzdem das Gefühl geben, nicht nur das Geld zu horten und Zinseinkünfte erzielen zu wollen.
- Er muss Ideenreichtum in Bezug auf Materialbeschaffung besitzen, die nicht nur auf pekuniärer Basis zu bewältigen ist.
- Er muss Spenden akquirieren können.
- Er muss den Vorstand zur Sparsamkeit erziehen.
- Er muss gute Kontakte zu preiswerten Druckereien etc. aufbauen.
- Er muss gute Marketing-Kenntnisse besitzen.

### **3.4 Geschäftsführer/in**

Sollte es im Verband keinen Geschäftsführer geben, sind seine Aufgaben vom stellvertretenden Vorsitzenden zu übernehmen.

- Der Geschäftsführer hat auf die Durchführung der Geschäftszeiten zu achten.
- Er überwacht Postein- und -ausgang sowie den Anrufbeantworter.
- Er organisiert Tagungsräume, Materialien für Sitzungen und Veranstaltungen etc.
- Er sorgt in Zusammenarbeit mit dem Schatzmeister für eine gut ausgerüstete Geschäftsstelle anhand von Checklisten.
- Er richtet einen eMail-Verteiler ein und aktualisiert diesen in regelmäßigen Abständen.
- Er achtet auf fristgerechte Einladungen (z.B. Vorstandssitzungen, Mitgliederversammlung) und Anmeldungen zu Seminaren etc.
- Er übernimmt Ablage und Archiv.
- Er legt sich ein Gruppen - Orga - Handbuch an, aus dem auch die übrigen Mitglieder im Notfall schnell und zuverlässig notwendige Informationen entnehmen können.
- Er verwaltet eine kleine Handkasse für Porto und Kaffee (sollte dies nicht vom Schatzmeister selbst übernommen werden).

### 3.5 Beisitzer/innen

Die Beisitzer übernehmen meist Aufgaben, die in ihren Fachbereich fallen, oder eitere Aufgaben, die nicht durch den geschäftsführenden Vorstand bewältigt werden können. Des weiteren sind sie als Berater des Vorstandes eingesetzt. Aufgaben, die sich unter die Beisitzer aufteilen können, sind:

- Abwechselnder Dienst auf der Geschäftsstelle, falls vorhanden.
- Öffentlichkeitsarbeit, Redaktion der Verbandszeitung.
- Erstellung von Flugblättern.
- Informationsfluß zum geschäftsführenden Vorstand hin.

Diese **Stellenbeschreibungen**, die natürlich durch Vereinbarungen im Vorstand auch anders aufgeteilt werden können, sind dringend notwendig, um die Tätigkeit der Vorstandsmitglieder, ihre Verantwortlichkeit und ihre Kompetenzen klar abzugrenzen. Es gilt Bereiche abzustecken und darüber hinaus die mit der Aufgabe verbundenen Ziele zu setzen.

#### **Vorteile für die Mitglieder:**

- Rechte und Pflichten des Mitgliedes sind klargestellt.
- Bewegungsfreiheit im abgesteckten Rahmen gegenüber dem Vorstand.
- Streit um Kompetenzen hört auf.
- Begrenzung des Aufgabenbereiches, das Mitglied weiß, was man von ihm erwartet wird und um was es sich nicht zu kümmern braucht.

#### **Vorteile für den Vorstand:**

- Das Mitglied kann sich der Verantwortung, die seine Aufgabe einschließt, nicht entziehen.
- Rückschieben der Verantwortung an den Vorstand wird erschwert.
- Der Vorstand erkennt, wo er dem Mitglied das Handeln und Entscheiden nicht abzunehmen braucht.
- Dem Vorstand wird die Kontrolle erleichtert.
- Der Vorstand gewinnt Zeit für sich und seine primären Aufgaben, da seine Mitglieder nach klar umrissenen Richtlinien arbeiten.

#### **Vorteile für den Verband:**

- Die Gesamtorganisation gewinnt an Transparenz, ist aber dennoch jederzeit korrigierbar.
- Innerhalb des Verbandes werden die gegenseitigen Beziehungen versachlicht: Der „Stuhl-Säge-Komplex“ verliert an Bedeutung.
- Es lassen sich leichter neue Mitglieder anlernen, da die organisatorischen Konzeptionen klar sind.
- Die Stellenbeschreibung wirkt sich als Rationalisierungsfaktor leistungssteigernd aus.

## Gemeinsame Ausübung von Tätigkeiten durch die Vorstandschaft

**Vorstandssitzungen** dienen dazu, die aktuellen Pläne der Gruppe zu besprechen. Sie sind häufiger durchzuführen, je nach Größe des Vorstandes mehr oder weniger formell, am besten einmal wöchentlich. Statt Einladungen sollte besser noch ein regelmäßiger Termin festgelegt werden. Wie bei einer Mitgliederversammlung sollte auch bei Vorstandssitzungen die Tagesordnung vorher festliegen. Die Ergebnisse der Sitzung müssen kurz protokolliert werden und jedem Vorstandsmitglied zugänglich gemacht werden. Zu den Vorstandssitzungen sind andere Mitglieder hinzuzuziehen, wenn die Thematik der Sitzung dies erfordert.

Die **Mitgliederversammlung (MV)** ist Ausgangspunkt der Arbeit in der Gruppe und dient u.a. der Motivation der Mitglieder. Eine gut gestaltete MV belebt die Arbeit der Gruppe außerordentlich, langweilige MVs erschrecken Interessenten und sind - genau wie hektische Personalprügeleien - für Mitglieder ausgesprochen frustrierend.

Eine gute Vorbereitung und Durchführung einer MV ist eine der wesentlichen Aufgaben eines Vorstandes. Die rechtzeitige Einladung aller Mitglieder und Interessenten ist selbstverständlich. Zeit und Ort sowie die Tagesordnung sind in der Einladung genau aufgeführt. Neben der Tagesordnung müssen der Einladung auch Beschlußvorlagen beigefügt werden. Dies dient neben der besseren Vorbereitung auch der Information derjenigen Mitglieder, die aus irgendwelchen Gründen nicht zur MV kommen können.

Mitgliederversammlungen in „öffentlichen“ Räumen (z.B. Kneipen) sind nicht besonders zu empfehlen, da Interna nicht in der „gewünschten“ Lautstärke ausgetragen werden können.

Bei der Wahl des Termins muss darauf geachtet werden, dass nicht etwa Überschneidungen mit anderen Terminen (TV-Sendungen, Fußball, etc.) Mitglieder von der Teilnahme abhalten.

Auf der Vorstandssitzung vor der MV muss der Vorstand die MV vorbereiten. Der größte Fehler besteht darin, zuviel Zeit mit Formalien zu verplempern.

Mitgliederversammlungen dienen u.a. dazu

- die Arbeit des Verbandes vorzustellen,
- die wirtschaftliche Lage des Verbandes darzulegen,
- die Vorstandschaft zu wählen.

Der Vorstand muss eine MV **nachbereiten**. Bei dieser Auswertung sind folgende Punkte besonders zu beachten:

- Waren genügend Mitglieder anwesend? Wenn nein, warum nicht?
- Gibt es Fraktionsbildungen innerhalb des Verbandes?
- Welche Mitglieder bieten sich für verantwortliche Positionen an?
- Welche Anregungen für die nächsten Aktionen sind aus der MV hervorgegangen?
- Welche Mitglieder interessieren sich für Schulungen auf Seminaren?

## **3.6 Wissen, was wir wollen... und es dann auch tun!**

### **3.6.1 Die Botschaft an Garcia**

Während des spanisch-amerikanischen Krieges musste eine Nachricht an Garcia, General der Vereinigten Staaten auf Kuba, überbracht werden, dessen Aufenthaltsort im Dschungel unbekannt war. Was tun? Der Präsident ließ einen gewissen Rowan kommen und hieß ihn, den Brief zu überbringen. Rowan antwortete: „Ja, Herr Präsident, wird gemacht!“ Auf welche Weise er die Botschaft überbrachte, sei dahingestellt. Er schaffte es. Er stellte keine dummen Rückfragen, sondern suchte selbst nach den Antworten.

### **3.6.2 Bist Du Rowan?**

Wer sich heute bemüht, einen Verband zu führen, und wer dazu viele Hände benötigt, der wird sich immer wieder entsetzen über den Stumpfsinn des Durchschnittsmenschen, über die Unfähigkeit oder die Unwilligkeit, sich auf etwas zu konzentrieren und es zu Ende zu führen. Sträfliche Gleichgültigkeit, Schlamperei, Unachtsamkeit und halbe Arbeit sind an der Tagesordnung, und das Ziel ist zum Scheitern verurteilt, wenn nicht der Vorstand seine Mitglieder mit List und Gewalt, mit Drohung und Bestechung dazu bringt, etwas zu leisten. Du sitzt an deinem Pult, sechs Mitglieder in Rufweite. Du lässt das Nächste zu dir kommen und sagst zu ihm: „Bitte sieh doch im Lexikon nach und mach mir einen kurzen Auszug über das Leben Corregios.“

Wird dein Mann ruhig mit „Jawohl“ antworten und sich an die Aufgabe setzen? Nie im Leben! Aus trüben Augen wird er glotzen und Dir unfehlbar eine oder mehrere der folgenden Fragen stellen:

- Wer ist das, Corregio?
- Wo ist das Lexikon?
- Welches Lexikon?
- Hat man mich dazu angestellt?
- Meinst du nicht etwa Bismarck?
- Warum kann das nicht Charlie tun?
- Soll ich dir nicht lieber gleich das Lexikon bringen, damit du gleich selbst nachsehen kannst?
- Wozu brauchst du das?

Und darüber hinaus wird er zum nächsten Mitglied rennen und die Aufgabe weiterleiten. Du wirst schließlich mild lächeln und sagen: „Schon in Ordnung.“ Und dann wirst du hingehen und selbst nachsehen?

Wollte man manchen die Botschaft an Garcia übergeben, wird er wahrscheinlich sagen: „Bring sie doch selbst.“

## 4 SITZUNGSMANAGEMENT

**Ausschlaggebend für erfolgreiches Sitzungsmanagement:**

### **Die Vor- und Nachbereitung**

Erfolgreiches Sitzungsmanagement bedeutet, dass Du jede Form von Sitzung immer als eine Abfolge von 3 Phasen siehst – und allen 3 Phasen gleichermaßen Deine Aufmerksamkeit schenkst:

Phase 1: Vorbereitung

Phase 2: Durchführung

Phase 3: Nachbereitung

Der Hauptarbeitsaufwand fällt normalerweise nicht bei der Sitzung selbst an, sondern davor und danach: mit der Ausarbeitung der zu behandelnden Probleme und mit der Umsetzung von Beschlüssen.

### **4.1 Phase 1: Die Sitzungsvorbereitung**

#### **4.1.1 Ist eine Sitzung wirklich notwendig? Mögliche Alternativen**

Stelle zunächst einmal konkret fest, was Du durch die Sitzung erreichen willst.

Beispiele:

- Informationen erhalten und/oder weitergeben
- Probleme erkennen, bearbeiten, lösen
- Ziele suchen, erarbeiten, vereinbaren
- Entscheidungen fällen
- Risiken ausloten, mindern, eingehen
- Anerkennung und Zustimmung ausdrücken
- Ideen gewinnen und Kreativität fördern

#### **4.1.2 Kannst Du das entsprechende Ziel auch mit anderen Mitteln erreichen?**

Beispiele:

- Bericht, Statistik
- Notiz, Brief
- Telefongespräch

## **Auch persönliche Zweiergespräche sind Sitzungen**

Die größten Zeitfresser unter den Sitzungsarten sind Zweiergespräche: informelle, auf einen aktuellen Hintergrund bezogene Spontansitzungen unter Kollegen oder zwischen Chef und Mitarbeiter.

Sorge auch hier immer für eine adäquate Vorbereitung. Lasse Dich nicht von einem „Können wir mal kurz das neue ... besprechen“ ins Gespräch ziehen, sondern mache immer einen Termin aus. Kläre im Vorfeld folgende Fragen – unabhängig davon, ob Du oder der andere das Gespräch vorschlägt:

- Was ist der Anlaß des Gesprächs?
- Wie lange soll es dauern?
- Was ist das Ziel? Welches Resultat soll nach dem Gespräch vorliegen?
- Welche Unterlagen werden dafür benötigt?
- Was gibt es (von beiden Seiten) vorzubereiten?

### **4.1.3 Legen Sie Tagesordnungspunkte (TOPs) fest – jeweils mit Ziel- und Zeitvorgabe**

Lege Inhalte und Ablauf der Sitzung fest:

1. Was soll in der Sitzung besprochen werden (=TOPs)?
2. Mit welchen Zielen?  
Beispiele: Informationen sammeln, eine Entscheidung treffen, eine Entscheidung vorbereiten, eine Maßnahme präsentieren.
3. In welcher Reihenfolge sollen die TOPs behandelt werden?
4. In welchem Zeitrahmen (pro TOP)?
5. Wer soll die Leitung des jeweiligen TOPs übernehmen?

Formuliere Inhalte und gewünschte Ergebnisse so konkret und präzise wie möglich. Der Vorteil: Die Teilnehmer wissen bereits vor der Sitzung, was sie erwarten können bzw. was von ihnen erwartet wird.

### **Halten die Zahl der Teilnehmer so gering wie möglich: 4 Kriterien**

Lege nun die Teilnehmer fest. Halte dabei den Kreis so klein wie möglich. Das beschleunigt die Lösungsfindung und sorgt dafür, dass sich die Anwesenden auch wirklich für die Beschlüsse verantwortlich fühlen und deren Umsetzung entsprechend vorantreiben.

Überlege bei jedem potentiellen Teilnehmer:

1. Verfügt er über Entscheidungskompetenz und Entscheidungsbefugnis?
2. Muß er die Entscheidung tragen?
3. Muß er bei allen Tagesordnungspunkten anwesend sein?
4. Reicht es vielleicht auch aus, ihn nur über gefällte Entscheidungen zu informieren?

## **Sorgfältige Teilnehmerauswahl auch bei Routinesitzungen**

Überlege gerade auch bei Routinesitzungen jedes Mal genau, wer wirklich anwesend sein muß. Ordne gegebenenfalls die TOPs so an, dass nach einem Block mit allgemeinen Themen die spezielleren folgen. Dann können die Teilnehmer gehen, die zum jeweiligen Thema nichts beitragen müssen. Breche dafür notfalls mit alten Gewohnheiten. Erkläre, dass es nicht um die Ehre der Teilnahme geht, sondern um Zeit: um die der Sitzungsteilnehmer ebenso wie um die derjenigen, die fernbleiben dürfen.

### **4.1.4 *Rechtzeitig informieren: Was muss von den Teilnehmern vorbereitet werden?***

Informiere die Teilnehmer über notwendige Vorbereitungen. Je klarer im Vorfeld Aufgaben verteilt werden, desto besser und zügiger kommst Du bei der Sitzung selbst zu Ergebnissen. Außerdem stellst Du dadurch sicher, dass alle Teilnehmer die erforderlichen Unterlagen dabei haben.

### **4.1.5 *Lege Sitzungsort und -zeit fest***

Wähle nun einen geeigneten Sitzungsort aus, und lege die Sitzungszeit fest. Plane bei langer Sitzungsdauer Pausen ein und nenne sie zu Beginn der Sitzung. Damit sicherst Du Dir die Aufmerksamkeit der Teilnehmer während der Arbeitsblöcke.

### **4.1.6 *Protokoll: Wer führt es, wer erhält es?***

Lege fest, was für ein Protokoll geführt werden soll:

- Wörtliches Protokoll: Zeichnet 1:1 den Gesprächsprozess auf (Verlaufsprotokoll).
- Stichwortprotokoll: Hält in Stichworten die wichtigsten Aussagen fest.
- Ergebnisprotokoll: Hält nur die Beschlüsse fest.

Entscheide dann:

- Wer führt das Protokoll?
- Wer muß das Protokoll genehmigen?
- Wer außerhalb des Teilnehmerkreises erhält das Protokoll (Verteiler)?

### **4.1.7 *Mache Dir eine Checkliste mit noch zu Erledigendem***

Mache Dir eine Checkliste, was Du selbst für die Sitzung noch vorzubereiten hast, z.B.:

- Müssen Unterlagen vorbereitet werden, die vor oder nach der Sitzung verteilt werden?
- Brauchst Du oder einer der TOP-Leiter Visualisierungshilfsmittel wie Wandtafel und Kreide oder Flipchart, Papier, Filzschreiber?
- Werden Erfrischungen, ein Imbiss gereicht?

#### **4.1.8 So bereitest Du Deine Unterlagen vor**

Bereite Dir für jede Sitzung einen Pultordner oder eine Registermappe vor:

- Zuerst kommt die Einladung zur Sitzung bzw. Versammlung, die Du bei der Sitzung immer neben Dir liegen haben solltest.
- Dann folgt gegebenenfalls eine Checkliste mit Regieanweisungen.
- Danach kommen in der entsprechenden Reihenfolge die Unterlagen, die Du zu den einzelnen TOPs benötigst.

Richte Dir für Routinesitzungen einen Pultordner ein. Darin sammelst Du dann – ungeordnet – Ideen, Informationen etc., die Du bei der nächsten Sitzung besprechen willst. Vor der Sitzung sichtest Du das Material, legst TOPs fest und ordnest die Unterlagen in die Registerfächer ein.

#### **4.1.9 Checkliste Regieanweisungen**

Je nach Art der Sitzung und Zusammensetzung der Teilnehmer gibst Du zu Beginn Regieanweisungen, z.B.:

- Vorstellung von Sitzungsteilnehmern
- Übersicht über den Sitzungsablauf
- Spielregeln (siehe auch Kasten unten)
- Wann finden Pausen statt?
- Darf geraucht werden?

## **4.2 Phase 2: Die Sitzungsdurchführung**

### **4.2.1 Welche Spielregeln sind von den Sitzungsteilnehmern einzuhalten?**

- Gemeinsamkeiten herausarbeiten, Trennendes zurückstellen
- Positive Aspekte anderer Ideen würdigen, negative Aspekte verbessern
- Beiträge anderer würdigen
- Konzentration auf die Sache
- Eigene Ideen zugunsten der Gruppenlösung aufgeben (keine Sturheit)
- Angegriffene Teilnehmer unterstützen
- Anwendung hierarchischer Befehlsgewalt vermeiden
- Zuhören
- Schweigende aus der Reserve locken
- Äußerungen unterschiedlicher Meinungen ermutigen

### **4.2.2 Kein TOP ohne Beschluß**

Dann beginnst Du mit Tagesordnungspunkt 1. Die Sitzungs- bzw. Versammlungseinladung dient Dir gleichzeitig als Protokollrahmen für die Sitzungs- bzw. Versammlungsdurchführung. Am Ende jedes TOPs muss ein von allen getragener Beschluss stehen, der das weitere Vorgehen festlegt. Nur so gewährleistest Du, dass ein Transfer vom Sitzungsraum in die Verbandsarbeit auch tatsächlich stattfindet.

Außerdem muss konkret festgehalten werden, wie die Beschlüsse umgesetzt werden und welche Aufgaben daraus resultieren. Notiere Dir deshalb immer folgende 3 Informationen:

1. Was ist zu tun?
2. Wer kümmert sich darum?
3. Bis wann?

### **So kommst Du schnell und effizient zu Beschlüssen: 9 bewährte Praxis-Tips**

1. Du kannst entweder leiten oder mitdiskutieren, aber nicht beides!
2. Delegiere so viele Aktivitäten wie möglich, bspw. die Leitung einzelner TOPs.
3. Visualisiere Inhalte, wann immer möglich – und halte auch alle Teilnehmer, die etwas zu präsentieren haben, im Vorfeld der Sitzung dazu an. Visualisierte Informationen werden schneller verstanden, besser behalten und benötigen wenig Darstellungsraum.
4. Lasse Gefühlsäußerungen der Diskutierenden zu, sofern sie nicht auf Nebenschauplätze führen: Sie helfen mit, das Ideenpotential der Teilnehmer freizusetzen!
5. Arbeite mit offenen Fragen, um den Beteiligten den Einstieg zu erleichtern.

Beispiele:

- Was ist geschehen?

- Weshalb ist es geschehen?
  - Wie können wir diesen Konflikt lösen?
6. Greife ein, wenn die Diskussion auf Nebenschauplätze ausweicht. Fasse das bis dahin Erarbeitete noch einmal kurz zusammen, um den Anschluss wieder herzustellen.
  7. Aktiviere Sitzungsteilnehmer, die sich als „Gäste“ fühlen. Wenn sie eingeladen wurden, dann deshalb, weil sie etwas beitragen sollen. Richte einfach eine Frage direkt an sie.
  8. Sorge dafür, dass alle Beschlüsse in der Formulierung, wie sie ins Protokoll aufgenommen werden, von allen getragen werden. Instruiere den Protokollführer, dass er bei Unklarheiten sofort nachfragen soll.
  9. Sei flexibel. Wenn Du während der Diskussion feststellst, dass eine Entscheidung nicht zustande kommen wird, formuliere ein Zwischenziel, zu dem sich ein Beschluss fassen lässt und halte alle Punkte fest, auf die man sich auf dem Weg zum Ziel bereits einigen konnte.

### **4.3 Phase 3: Die Sitzungsnachbereitung**

#### **4.3.1 Beschlüsse umsetzen – mit Hilfe eines sofort verfügbaren Aufgabenplans**

Oft verkommen Sitzungen zu Zusammenkünften, in denen zwar informiert, abgestimmt, respektive entschieden wird, bei denen es aber letztendlich an der Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Beschlüsse hapert.

Die Umsetzungsverantwortung liegt bei Dir als dem Sitzungsleiter.

Deine Aufgabe:

- Sorge nach jedem TOP dafür, dass Klarheit über die erforderlichen Maßnahmen besteht.
- In der Folge kontrollierst Du, ob die Maßnahmen richtig und pünktlich umgesetzt werden.

Auch bei dieser Aufgabe hilft Dir das Einladungsschreiben. Lasse es am Ende der Sitzung für die Teilnehmer kopieren. So stellst Du sicher, dass alle einen Aufgabenplan vor sich haben, der folgende Kriterien erfüllt:

- Es gibt nur eine, schriftlich fixierte und von allen abgeseignete Version. Das baut Entschuldigungen und Missverständnissen vor.
- Jeder hat auch die Aufgaben der anderen vor sich: Diese Transparenz erhöht die Disziplin bei der Aufgabenumsetzung und hilft beim Informationsaustausch.
- Der Plan liegt bereits bei Sitzungsende vor. Die Umsetzung der Beschlüsse kann dadurch sofort beginnen.

## **5 BRAINSTORMING**

Du sammelst allein oder mit einer Gruppe von Personen Ideen zu einer neuen Aufgabe. Dabei ist es egal, wie sinnvoll oder sinnlos diese Ideen im ersten Moment scheinen. Lasse alle Gedanken und Vorstellungen auf Dich einströmen und sammle diese. Das klingt ganz einfach und ist es auch, wenn Du dabei verschiedene Regeln beachtest.

Das Brainstorming bringt die besten Ergebnisse, wenn Du es in einer kleinen Gruppe durchführst. Die Regeln sind deshalb auf diese Gruppensituation zugeschnitten. Diese Regeln gelten, entsprechend abgewandelt, aber auch für Deine Einzelarbeit.

Folgende Rahmenbedingungen sind für ein erfolgreiches Brainstorming zu beachten:

- Voraussetzung ist immer eine klar formulierte Aufgabe oder ein Ziel, das Ergebnis dieser Sitzung sein soll.
- Die optimale Zahl sind sechs bis acht aktive Teilnehmer. Als Zeitbedarf kannst Du eine halbe Stunde für die reine Brainstorming-Sitzung veranschlagen.
- Als Einführung stellt der Moderator die Aufgabenstellung vor und bittet dann die Teilnehmer, alle Ideen, die ihnen dazu einfallen, laut zu äußern.
- Du brauchst immer einen Moderator, der die Ideen für alle sichtbar protokolliert (zum Beispiel auf einem Flipchart oder Moderationswänden) und auf die Einhaltung der Regeln achtet. Außerdem soll er die Teilnehmer motivieren weiterzumachen, wenn nach den ersten zehn Minuten die Ideen spärlicher zu fließen beginnen.

## 5.1 Fünf Regeln für kreatives Brainstorming

In der Phase der Ideenproduktion gilt:

- keine Bewertung der Ideen, weder positiv noch negativ, keine Kommentare
- Quantität geht vor Qualität
- alle Ideen werden für alle sichtbar aufgeschrieben
- die Ideen anderer sollen aufgegriffen und weiterentwickelt werden
- „Spinnen“ ist erwünscht

Besonders die erste Regel ist immens wichtig, denn meist stehen wir unserer Kreativität selbst im Weg, indem schon in unserem Kopf eine Zensur stattfindet, die die meisten Ideen als albern, unbrauchbar oder undurchführbar klassifiziert und sie deshalb gar nicht erst zulässt.

Oft sind es jedoch gerade solche Ideen bzw. bearbeitete Versionen solcher Ideen, die das Problem lösen könnten. Oder meinst Du, die „Spinner“, die sich ausgedacht haben, keinen Laden mehr zu haben, sondern einen Versandkatalog, hätten nicht zunächst ungläubiges Gelächter geerntet?

## 5.2 Bewertung der Ideen

Erst wenn Du eine Ideensammlung hast, geht es an die Bewertung. Hier ist nun nicht mehr Spinnen erwünscht, sondern harte Fakten und eine realistische Einschätzung der Umsetzbarkeit. Diese Arbeit kann dauern und sollte am besten von sachkundigen Mitarbeitern oder Experten geleistet werden. Diese müssen bei der Ideensammlung nicht unbedingt dabei gewesen sein.

Dabei geht es nicht nur um eine schlichte Benotung, sondern jede Idee sollte daraufhin abgeklopft werden, welche brauchbaren Elemente sie enthält oder welche Weiterentwicklung sich daraus ergeben könnte. So werden auch die Experten eingeladen, die gewohnten Denkwege zu verlassen. Und selbst wenn kein einziger neuer Ansatz dabei herausgekommen ist, ist eine solche Brainstorming-Sitzung keine verschwendete Zeit, denn endlich haben Sie einmal wirklich die Möglichkeit, sich unter einer Vielzahl von Einfällen den oder die besten auszuwählen.

## 5.3 Beispiel für eine kreative Problemlösung

*Edward de Bono, ein Experte auf dem Gebiet der Kreativität, wurde einmal mit folgendem Problem konfrontiert:*

*Eine amerikanische Telefongesellschaft hatte in einem Einkaufszentrum eine Reihe von Telefonzellen aufgestellt, in der Hoffnung, dort zusätzlichen Umsatz zu machen. Die Zellen wurden auch gut frequentiert, aber der Umsatz war miserabel. Eine Recherche ergab, dass dort vorwiegend ältere Damen telefonierten, die, angeregt durch die interessante Umgebung, für je ein Gespräch den gesamten Zeittakt voll ausnutzten und damit die Zellen für andere Kunden blockierten.*

*Schon wollten die Verantwortlichen die Zellen wieder abbauen, da sie noch nicht einmal die Kosten einbrachten. De Bono aber wusste eine einfache und sehr kreative Lösung für das Problem: Er ließ die Telefonhörer mit Blei füllen. Den Telefonierenden wurde nach kurzer Zeit der Arm lahm, sie verkürzten ihre Gespräche und machten dem nächsten Kunden Platz. Nun brachten die Telefonzellen den erhofften Gewinn.*

## 6 BRAINWRITING

Eine dem Brainstorming verwandte Technik ist das sogenannte Brainwriting. Der Unterschied ist lediglich, dass Du und die Teilnehmer Deine Ideen nicht laut äußerst, sondern alles, was Dir einfällt, schriftlich fixierst. Die oben vorgestellten Regeln gelten hier gleichermaßen, nur gibt es keinen Moderator, der auf ihre Einhaltung achtet.

Vorteile des Brainwritings:

- Es entsteht sofort ein Protokoll der Ideen, und Du sparst den Einsatz eines Moderators oder einer Moderatorin.
- Die Ideenäußerung wird anonymisiert, da sich niemand laut zu seiner Idee bekennen muß. Das gibt auch schüchternen Teilnehmern eine Chance. Auch in hierarchisch strukturierten Gruppen ist dieses Vorgehen von Vorteil. Niemand kann in die Versuchung kommen, sich an den Ideen der Vorgesetzten zu orientieren.

Du gehst vor wie beim Brainstorming. Einer Runde von sechs bis acht Teilnehmern gibst Du die Zielsetzung vor. Jeder bekommt ein leeres Blatt, auf das er oder sie seine Ideen notiert. Nach ein paar Minuten legen alle ihr Blatt in die Mitte und nehmen sich das eines anderen. Von diesen Ideen lassen sie sich dann inspirieren und produzieren selbst weiterführende Einfälle. Dann wird wieder gewechselt, bis jeder jedes Blatt einmal gehabt hat. Das Ganze sollte nicht länger als etwa eine halbe Stunde dauern. Anschließend folgt wiederum die Phase der Bewertung der Ideen und letztlich die Umsetzung in die Praxis.

## 7 DIE 20 ARGUMENTE DER IDEENKILLER

Der Grund, warum etwas nicht funktionieren kann, ist...

- 1 Wir haben so was Ähnliches schon mal versucht.
- 2 Wir müssten unsere gesamte Strategie ändern.
- 3 Wir brauchen einen Ausschuss, der das überprüft.
- 4 Es wirkt sehr aggressiv.
- 5 Es geht gegen alles, was wir bisher getan haben.
- 6 Das liegt nicht auf unserer Linie.
- 7 Die Idee ist zu radikal.
- 8 Die Umstände sind im Moment zu ungünstig dafür.
- 9 Unserem Vorstand könnte das nicht gefallen.
- 10 Das können wir uns eh nicht leisten.
- 11 Das ist schon einmal gemacht worden.
- 12 Wir bleiben besser bei der bewährten Methode.
- 13 Es kann nicht gut sein, weil ich es mir nicht vorstellen kann.
- 14 Das löst das Problem nur zur Hälfte
- 15 Man wird euch nicht lassen.
- 16 Oh, ich dachte, du wolltest etwas anderes sagen.
- 17 Lass es mir hier. Ich werde es überdenken.
- 18 Gute Idee - aber nicht für uns.
- 19 Mach bloß keinen Wirbel.
- 20 Der letzte, der mit so einer Idee kam, weilt nicht mehr unter uns...

Weitere wichtige Kreativitätsblocker sind

- Konformismus,
- Hang zu vorschnellen Urteilen,
- Neigung zur Routine,
- Furcht vor Versagen und
- fehlende Bereitschaft zu zweifeln und zu fragen.

!! Dies gilt gleichermaßen für **Funktionsträger und Mitglieder** !!

## **8 AUSTATTUNG EINER GESCHÄFTSSTELLE**

### **8.1 Materielle Ausstattung**

Je nach Größe des Raumes (der Räume) kann eine Geschäftsstelle (GS) mehr oder weniger Mobiliar aufweisen. Eine gewisse Grundausstattung sollte jedoch vorhanden sein, um einen effektiven und ausreichenden Geschäftsablauf zu gewährleisten.

Im Folgenden sind grundsätzlich alle Mittel aufgelistet (anhand von Checklisten, die kopiert als Einkaufs- bzw. Bedarfslisten verwendet werden können), die ein modernes Büro besitzen kann aber nicht muss:

#### **8.1.1 Mobiliar im Geschäftsbereich, Arbeitszimmer**

- Schreibtisch, abschließbar
- Schreibtisch für Computer, Drucker (meist niedriger für bandscheibengerechtes Arbeiten) mit Fächern für Papier (Drahtgestelle) und Büromaterial (Stifte, TippEx, Klammern etc.)
- Drehrollenstühle (Rückenteil und Höhe verstellbar)
- Stahlschrank für wichtige Unterlagen (Finanzen, Protokolle, Materialnachschub...)
- Beleuchtung: Decken- und Tischlampen
- Regal für Ordner, Plakate
- Ablagefächer / Vorstandskörbe

#### **8.1.2 Maschinenpark im Geschäftsbereich**

- Telefon evt. mit Anrufbeantworter und Nebenanschluss
- Computer mit Drucker, Scanner
- Diktiergerät
- Fotoapparat (Filme!)

#### **8.1.3 Büromaterial**

- Ablagekörbe (für alle Mitarbeiter, Vorstand, Pressesprecher...)
- Scheren, Lineale, Locher, Heftmaschine (auch bekannt unter dem Decknamen „Tacker“), Briefwaage, Stempelkissen, Stempelhänger
- Druckertoner, TippEx
- Heftklammern, Büroklammern, Karteireiter, Ordnertrennblätter (alphabetisch und nummeriert), Ordner, Reißzwecken, Kleber (flüssig, Stift, Klebstreifen, Kleister, Krepp- und Paketband),
- Umschläge (DIN A4, DIN A5, DIN C6) mit und ohne Fenster
- Paketadresskleber, Paketkarten, Postkarten, Packkordel
- Adressetiketten (für jeweiligen Drucker geeignet)

- Tisch- und Wandkalender
- Stifte (Kugel, Blei, Filz, dünn, breit, Textmarker, Edding), Radiergummi, Spitzer
- Pinnwand, Notizzettel, Papierkörbe, Mülltüten

#### **8.1.4 Küche**

- Kaffeemaschine, Herdplatten, Kühlschrank
- Spül- und Reinigungsmittel, Abflussfrei, Seife
- Eimer, Lappen, Schrubber, Besen, Kehrschaufel („auch Kehrschipp“), Handtücher, Küchentücher, Gummihandschuhe
- Staubsauger mit Beutel
- Geschirr, Besteck, Kochgeschirr, Thermoskanne, Ablaufhalterung für Geschirr
- Filtertüten, Kaffee, Tee, Kondensmilch, Zucker, Salz, Pfeffer...
- Müllbeutel, Feucht-Mülleimer (sollte, bevor er sich von selbst bewegt, öfters mal geleert werden)
- Schüsseln

#### **8.1.5 Toilette/Bad**

- Toilettenpapier, Toilettenbürste, WC-Reiniger
- Handtücher, Seife, Handbürste
- Duschvorhang, Spiegel
- Apotheke: Pflaster, Jod, Mullbinden, Schere, Aspirin, Taschentücher, AIDS-Handschuhe...

#### **8.1.6 Werkzeug**

- Hammer, Schraubenzieher (in allen Größen, auch für den Computer), Zange, Nägel, Dübel, Bilderhaken, Meter
- Pinsel, Quaste, Malerrolle, Abtropfgitter, Kreppband
- Ersatzbirnen, Verlängerungskabel, Leiter, Draht, Kleister
- Tapete, Farben zum Ausbessern
- Sprühfarbe, Betttücher und Einfachtapete für Transparente

#### **8.1.7 Konferenzraum**

- Arbeitstische und -stühle, Schlafcouch, Schrank oder Regale für Materialien
- evtl. Sitzecke, Pflanzenkübel
- Tafel, Flipchart, Kreide, Lappen, Eddings
- Tageslichtprojektor, Videorekorder, Fernseher, Beamer, Leinwand

## **8.2 Ideelle Ausstattung**

### **8.2.1 Für den Geschäftsverkehr**

- Gesetzestexte, Satzungen
- Duden, Fremdwörterlexikon, Lexika
- Telefonbücher, Stadtpläne
- Briefpapier, Rahmenflugblätter

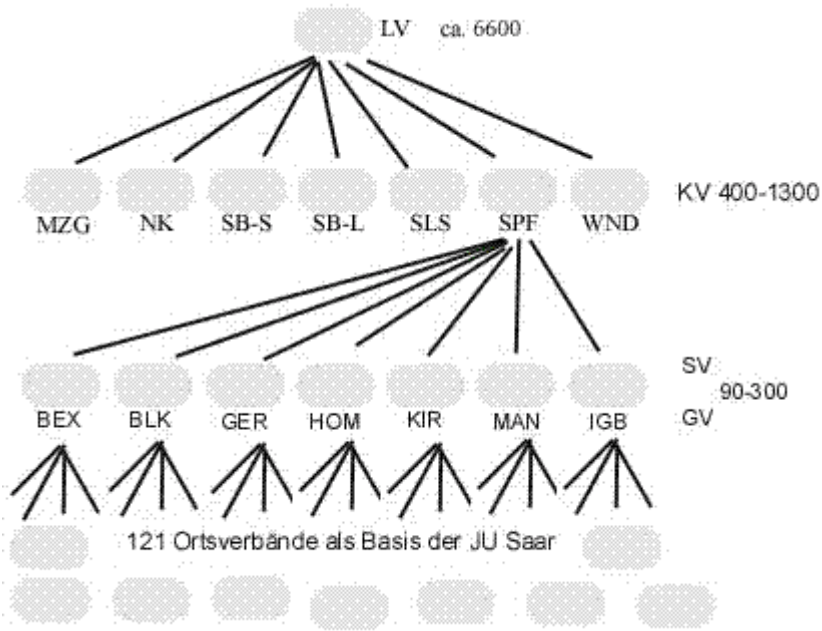
### **8.2.2 Materialien zum Verteilen**

- Rahmenplakate, Plakate
- Broschüren, Aufkleber, anderes Werbematerial, Tageszeitungen

### **8.2.3 Archiv**

- Hauptversammlungsprotokolle, Finanzen, Spenderadressen, Abrechnungsunterlagen
- Briefverkehr mit anderen Verbänden und Verbandsebenen, Pressemitteilungen, Presseartikel
- Versicherungen, Bedienungsanleitungen, Garantiekarten
- Wahlkampfarchiv, Aktionsarchiv, Publikationen, Mitgliedszeitschriften
- Flugblätter, Orga-Handbuch, Fotoarchiv
- maximal 1 (!) Ordner „Sonstiges“

# 9 ORGANISATIONSSTRUKTUR JU SAAR



## **10 ZEHN GEBOTE DER ORGANISATION**

- 1 Damit immer mehr immer weniger tun können, müssen immer weniger immer mehr tun.
- 2 Wir arbeiten Hand in Hand: was die eine nicht schafft, lässt die andere liegen.
- 3 Jeder macht, was er will, keiner macht, was er soll, aber alle machen mit.
- 4 Wo wir sind, klappt nichts, aber wir können ja nicht überall sein.
- 5 Lösen können wir das Problem nicht, aber wir werden es auflockern.
- 6 Operative Hektik ersetzt geistige Windstille.
- 7 Aktionsplan heißt: überbieten, ohne zu erfüllen.
- 8 Planung bedeutet, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen.
- 9 Hauptsache es geht vorwärts, die Richtung ist egal.
- 10 Nur kleine Geister halten Ordnung; wahre Genies überblicken das Chaos.