

Sitzungsmanagement

Ein wichtiger Baustein für den Stiftungserfolg

Notwendigkeit des Sitzungsmanagement

Auf den ersten Blick erscheint das Thema „Stiftungsmanagement“ als etwas Selbstverständliches, das man beherrscht und mit dem man sich eigentlich nicht befassen muss. Doch ist es tatsächlich so? Fast jeder Verantwortliche für und in Stiftungen weiß von Sitzungen zu berichten, die orientierungs- und ergebnislos, somit nicht zufriedenstellend verliefen – die, wenn man ehrlich ist, verschenkte Zeit bedeuten. Dabei ist nicht in erster Linie die Zeit der Sitzung gemeint, sondern, was für die Stiftungstätigkeit viel wichtiger ist, es bleiben notwendige Entscheidungen aus: Da die nächste Sitzung häufig erst Monate später stattfindet, büßt deswegen die Stiftung an Effektivität und Effizienz ein.

Kleine und mittlere Stiftungen sind auf erfolgreiche Sitzungen ihrer ehrenamtlich besetzten Vorstände bzw. Kuratoren, Stiftungsräte o. ä. in besonderem Maße angewiesen. Inhalt, Umfang, Ablauf und Qualität ihrer Stiftungstätigkeit hängen von in aller Regel ein oder zwei jährlich durchgeführten Vorstandssitzungen ab. Es ist zweifellos so, dass die Vorstände kleiner und mittelgroßer Stiftungen den größten Teil ihrer Arbeit in eben diesen Vorstandssitzungen leisten. Vorstandsarbeit findet demzufolge im Wesentlichen in den Sitzungen statt.

Konsequenz: Auch Sitzungen bedürfen eines Managements, das sich auf deren effiziente Vorbereitung, Organi-

sation und Leitung ausrichtet, um die Sitzungsziele bestmöglich zu erreichen.

Zweck und Anspruch von Sitzungen

Grundsätzlich liegen Zweck und Anspruch von Sitzungen in

- der Erörterung und Lösung von Problemen,
- der gemeinsamen Definition von Zielen und Aufgaben,
- dem Finden und Treffen von Entscheidungen,
- der sachgerechten Information über relevante Vorgänge, Sachverhalte und Entwicklungen,
- der gemeinsamen Analyse und Bewertung wichtiger Entwicklungen, Regelungen und Stiftungsaktivitäten, die u. a. Gegenstand vorausgegangener Vorstandsentscheidungen gewesen sind,
- dem Erreichen von Zustimmung oder gar Übereinstimmung in grundlegenden und für den Erfolg relevanten Einstellungen und Verhaltensweisen.

Neben diesen (eher) auf einer Sachebene einzuordnenden Zwecken gibt es auch solche, die (eher) auf einer sozio-emotionalen Personenebene liegen und vornehmlich das Miteinander-Umgehen, den Verhaltens- und Kommunikationsstil betreffen:

- Entwicklung und Pflege eines gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins für die Stiftung und deren Handeln,
- Aufbau und Erhalt gegenseitigen Respekts und Vertrauens
- offene, faire Erörterung und Diskussion zur Lösung von Problemen oder zu Bewältigung anstehender Stiftungsarbeit,
- Entwicklung und Erhalt eines konfliktfreien, besser noch: eines Erfolg fördernden „Gruppenklimas“ sowie einer dementsprechenden Sitzungskultur.

Voraussetzungen für den Sitzungserfolg

Um Sitzungen des Stiftungsvorstands bzw. des Stiftungskuratoriums zum

Erfolg zu führen, bedarf es der Beachtung mehrerer Aspekte:

- **Kenntnis der Stiftungssatzung und Geschäftsordnung:** Satzung und Geschäftsordnung sagen vieles zu Beschlussfähigkeit, Beschlussfassung, Abstimmungsverfahren oder Protokollierung von Sitzungen aus. Sie bilden praktisch die „rechtliche“ Grundlage für Sitzungen und deren Ablauf.
- **Thematische Struktur:** Sitzungen benötigen eine möglichst präzise thematische Strukturierung, die sich in der Tagesordnung bzw. einer Agenda widerspiegelt. Dabei ist auch darauf zu achten, welche Fragen bzw. Tagesordnungspunkte zuvörderst behandelt und gegebenenfalls entschieden und in welcher Tiefe, Intensität und Detailliertheit diese erörtert werden sollen.
- **Zeitliche Struktur:** Bei der Erstellung der Tagesordnung müssen der zeitliche Rahmen der Sitzungen und vor allem die Aufteilung der zur Verfügung stehenden Zeit für die Behandlung der einzelnen Tagesordnungspunkte beachtet werden. Dabei sollte stets ausreichend Zeit für notwendige Diskussionen vorgesehen werden.

- **Sitzungsvorbereitung:** Der Erfolg von Sitzungen setzt in aller Regel über die zu behandelnden Tagesordnungspunkte gut informierte Sitzungsteilnehmer voraus. Zu deren Vorbereitung auf die Sitzung sollten – wenn erforderlich – schriftliche Sitzungsunterlagen rechtzeitig vor der jeweiligen Sitzung verschickt werden. Tischvorlagen in Sitzungen sollten die Ausnahme sein. Die schriftlichen Unterlagen enthalten in knapper, doch aussagefähiger Form diejenigen Informationen, die für die Erörterung und für die Entscheidung zu den jeweiligen Tagesordnungspunkten erforderlich sind. Sie führen auch zu einem Zeitgewinn in der Sitzung: Sie helfen, reine Informationsdarlegungen zu beschrän-

Dr. Hans-Dieter Weger

Geschäftsführender Gesellschafter, Institut für Stiftungsberatung – Dr. H.-D. Weger & Partner GmbH, Verl/Westfalen



ken oder gar zu vermeiden und sich auf den Meinungs austausch zur Problemlösung oder zur Entscheidungsfindung zu konzentrieren. Selbstverständlich muss aber über neue relevante Aspekte in der Sitzung informiert werden. Die Sitzungsteilnehmer sollten ihnen vor der Sitzung zugeschickte Unterlagen auch gelesen haben, um selber auf die Sitzung gut vorbereitet zu sein.

- Sitzungsleitung: Jede Vorstands- oder Kuratoriumssitzung braucht eine qualifizierte Leitung. Diese Aufgabe wird in aller Regel von dem Vorsitzenden oder – in dessen Abwesenheit – von dem stellvertretenden Vorsitzenden dieses Stiftungsorgans wahrgenommen. Sie bezieht sich in erster Linie auf die Leitung der Sitzung mit dem Bestreben, divergierende Meinungen und Auffassungen zu einem Gesprächsergebnis oder zu einer Entscheidung zusammenzuführen. Sie beinhaltet darüber hinaus die Mitwirkung bei der Aufstellung der Tagesordnung für die jeweilige Sitzung und dabei auch die Sorge dafür, dass nur solche Punkte darin aufgenommen werden, die sich auf „echte“ Aufgaben des betreffenden Stiftungsorgans beziehen. Zudem hat die Sitzungsleitung auch auf die Erstellung der Ergebnisberichte, vor allem von Beschlussprotokollen, zu achten.

Der Sitzungsleiter ist kein „Alleinunterhalter“, sondern sollte sich als sachkundiger Moderator verstehen. Es geht bei der Sitzungsleitung nicht um Dominanz oder Beherrschen, sondern um eine ergebnisorientierte Führung der Diskussion, an der möglichst alle Anwesenden teilnehmen. Der Sitzungsleiter sollte Wortmeldungen der Teilnehmer aufgreifen, themengerecht weiterführen und integrieren, gegebenenfalls passive Teilnehmer zur Meinungsäußerung motivieren, Diskussionsergebnisse wie Beschlussfassungen konkret festhalten und auf die Einhaltung des Zeitplans achten. Der Meinungs austausch zwischen den Sitzungsteilnehmern sollte locker, spontan und auf das jeweils behandelte Thema bezogen gestaltet werden. Aggressive Wortmeldungen und Wiederholungen sollten möglichst unterbunden werden.

- Protokollierung: Sitzungsprotokolle sind zu erstellen, um das Erörterte im

Wesentlichen und vor allem gefasste Beschlüsse bzw. getroffene Entscheidungen präzise festzuhalten, bei der Sitzung abwesende Organmitglieder zu informieren und eventuell den zuständigen Stiftungs- und Finanzbehörden berichten zu können. Diese Protokolle sollten keine „langatmige“ Wiedergabe von Wortmeldungen enthalten, wohl aber unbedingt Angaben zu den Verantwortlichen und den Terminen für die Ausführung von Beschlüssen. Anhand so verfasster Protokolle können diese sowohl in inhaltlicher als auch in zeitlicher Hinsicht überprüft werden.

Protokolle bzw. Ergebnisberichte sollten knapp und präzise verfasst sowie möglichst strukturiert werden.

Weitere Faktoren optimaler Sitzungsgestaltung

Der Erfolg der Sitzungsarbeit von Stiftungen hängt auch von der Teilnehmerzahl und von einer Reihe organisatorischer Vorbereitungen ab. Dazu gehört das Aufstellen eines Sitzungsplans in der Regel über ein Jahr hinweg. Eine frühzeitige Terminfestlegung für Sitzungen (häufig im Herbst eines Jahres für das folgende Jahr) sowie eine rechtzeitige Einladung mit Tagesordnung ermöglichen eine hohe Teilnehmerzahl für die vereinbarten Sitzungen. Das „Ambiente“ der einzelnen Sitzungen muss stimmen: Bei der Wahl des Sitzungsortes ist auf die Anresemöglichkeiten zu achten, bei der Wahl des Raumes besonders auf dessen Größe, Ausstattung, Lichtverhältnisse oder Zustand. Bei der Ausstattung spielen das Vorhandensein von Projektoren, Beamer, Flip-Charts oder Steckwänden eine Rolle. Letztlich kommt es auch auf Verpflegungsmöglichkeiten und – bei mehrtägigen Sitzungen – auf die vorhandenen Unterbringungsgegebenheiten an.

Sitzungen sollten nicht zu routinemäßig oder gemäß einem sich stets wiederholenden Schema abgewickelt werden. Ein optimales, effizienzorientiertes Sitzungsmanagement beinhaltet auch die ständige Überprüfung und Bewertung der Sitzungsvorbereitung, -veranstaltung und -nachbereitung sowie der Leitung von Sitzungen.

Entscheidungen zwischen Sitzungen

Tritt der Stiftungsvorstand bzw. das Stifungskuratorium „nur“ zwei oder drei Mal im Jahr zusammen, um Beschlüsse zu fassen, so mag das für kleinere Stiftungen, wohl aber nicht für größere hinreichend sein. Nicht selten kommt es bei diesen vor, dass auch zwischen terminlich angesetzten Sitzungen – meist nicht vorherzusehen – dringende Entscheidungen getroffen werden müssen. Für diesen Fall sollten in der Stiftungssatzung Regelungen vorgesehen werden – wie z.B.: „Beschlüsse können auch im schriftlichen Umlaufverfahren (Brief, Fax, E-Mail) oder im Wege telefonischer Abstimmung herbeigeführt werden“. Der Vorsitzende des Vorstands bzw. des Kuratoriums muss dann das so erzielte Abstimmungsergebnis feststellen, protokollieren und umgehend, spätestens jedoch in der folgenden Sitzung, alle Organmitglieder darüber informieren.

Auf das zuvor beschriebene Abstimmungs- bzw. Beschlussverfahren sollte nur in (schr) dringenden Fällen zurückgegriffen werden: Denn meist ist dieses Verfahren nicht mit einer der Bedeutung der zu entscheidenden Maßnahme entsprechenden Erörterung und Abwägung im Austausch von Auffassungen und Argumentationen der Organmitglieder verbunden. Darunter leidet nicht selten die Qualität einer Entscheidung, zudem auch – vor allem bei wiederholter Anwendung dieses Verfahrens – die Bindung der Organmitglieder an die Stiftung, möglicherweise letztlich sogar deren Verantwortungsbewusstsein für das Stiftungshandeln. Beschlussfassungen über Änderungen des Stiftungszwecks und der Stiftungssatzung, die Auflösung der Stiftung oder die Zusammenlegung bzw. den Zusammenschluss der Stiftung mit einer anderen sehen deswegen satzungsmäßig in aller Regel nicht nur ein höheres Abstimmungsverhältnis, möglicherweise sogar Einstimmigkeit, vor, sondern setzen die Möglichkeit zum intensiven Austausch von Vorstellungen und Auffassungen unter den Organmitgliedern sowie zu einer gemeinsamen Entscheidungsfindung voraus.