

## Leistungsteams statt Endlosdiskussionen!

Warum dieser Beitrag?

**In allen Beiträgen zu Führung 3.0 blieb bislang das Feld unbeackert, auf dem Ressourcen am auffälligsten, drastischsten und häufigsten verschwendet werden: In ineffektiven Meetings! Fördernde Führungskräfte wissen: Jedes effektive Arbeitsmeeting ist ein Baustein zur Teamentwicklung. Teamentwicklung wiederum ist die unabdingbare Basis für Veränderungsbereitschaft und Innovationsfähigkeit. Daher: Nie wieder demotivierende Arbeitsmeetings!**

Autor : Harald Korsten

Quelle: Online 28.04.2016 10:30

<https://www.xing.com/communities/posts/leistungsteams-statt-endlosdiskussionen-teil-1-1010892732?cce=emaaa97608.:VSS1 BkjoEVWvZ1h-atV5AG>

### Prolog: Teufelskreis

In größeren deutschen Unternehmen ist „Keine Zeit! Ich muss ins Meeting“ mittlerweile ähnlich oft zu hören wie das rätselhafte „Mahlzeit!“. Wie Lemminge eilen tagtäglich hunderttausende Fach- und Führungskräfte zu ergebnisarmen und demotivierenden Sitzungen. Dabei sind über 60% dieser Ressourcenkiller dringlich und wichtig, weil eigentlich Strategien beschlossen, Entscheidungen getroffen, Lösungen gefunden und Maßnahmen vereinbart werden müssen. Eigentlich.

In typisch ineffektiven Meetings sitzen die Teilnehmer/innen in mit Tischen und Stühlen üppig ausgestatteten Räumen. Sitzungsleiter und Experten mühen sich mit Präsentationen. Das unvermeidliche „Ich überspringe jetzt mal die nächsten 15 Folien“ aus der seligen Zeit der Overhead-Projektoren hat locker überlebt, und natürlich ist die Quantität der Folien immer noch umgekehrt proportional zum Erkenntnisgewinn.

In anschließenden Diskussionen entwickelten sich rasch die üblichen Argumentenduelle - „Ja, aber...!“-PingPong, geprägt von Durchsetzungsstrategien und Rechthaberei. Dabei verhallt über 80% des Gesagten ungehört, weil Reizbegriffe fast hörbare Klicks in den Köpfen der Mitdiskutanten auslösen, die nun kaum abwarten können, Gegenargumente anzubringen. Je wichtiger das Thema, desto heftiger die ungeduldigen Ansaugeräusche, desto umkämpfter sind unwichtige Details desto vehementer ertönt „Ja, aber!“. So wird Stillstand produziert, bestenfalls faule Kompromisse erzielt.

Diesem scheinbar unausweichlichen Geschehen entziehen sich manche Kollegen durch konzentrierte Arbeit an mitgebrachten Notebooks, Tablets und Smartphones – WLAN ist schließlich vorhanden. Einige telefonieren sogar halblaut oder rennen raus, während die letzten Zuspätkommer in den Raum platzen. Sitzungsziele? Zuhören? Argumente verarbeiten? Voneinander lernen? Moderation? Interaktion? Systematische Problemlösung? Fehlanzeige.

„Das ist halt so bei uns: In ein Meeting gehen viele rein und es kommt wenig dabei raus.“ sagen Teilnehmer anschließend. Warum sie das mitmachen, manchmal mehrmals am Tag? Nun, es ginge ja nicht anders, sie müssten ja irgendwie zu Potte kommen. Warum manche Kollegen in 3-stündige Sitzungen geladen werden, in denen vielleicht 10 Minuten ihren Aufgabenbereich betreffen, wenn überhaupt? Das ließe sich nicht anders organisieren, und gewisse Fachbereiche müssten immer eingeladen werden, das sei historisch gewachsen...

In derartigen Meetings werden Ressourcen aller Art verschwendet: Zeit, Geld, Energie, Motivation, Engagement und Produktivität. Viele Fach- und Führungskräfte, die energisch über „Zuviel Workload!“, klagen, kombiniert mit „Wir brauchen mehr Leute!“, finden seltsamerweise nichts dabei, 40-60% ihrer Arbeitszeit in Veranstaltungen zu verschwenden, die sie selber „Labermeetings“ nennen. Der entstandene Teufelskreis ist manchen durchaus bewusst:

- Je weniger Entscheidungen / Ergebnisse erarbeitet werden, desto öfter werden Meetings anberaumt.
- Je mehr Meetings, desto schlechter sind Teilnehmer vorbereitet.

- Je schlechter die Vorbereitungen, desto weniger Entscheidungen oder tragfähige Ergebnisse.
- Je weniger Entscheidungen... usw. usf.

„Moderation und systematische Problemlösung? Ja, das hatten wir mal vor ein paar Jahren – ist aber wieder eingeschlafen.“ Manchmal werden Ressourcen sogar wider besseres Wissen verschwendet - das menschliche Beharrungsvermögen ist immens, das Festhalten an Gewohntem hartnäckig.

Dieser alltägliche Wahnsinn lässt sich mit einfachen Mitteln stoppen. Jedes Arbeitsmeeting kann rasch zu dem werden, was es eigentlich sein soll: Ein weiterer Schritt zur kontinuierlichen Verbesserung der Zusammenarbeit, Teamentwicklung, Effektivität, Kreativität und Entscheidungsstärke.

## Die Bodenplatte für Interaktion

Für viele Verantwortliche ist Ressourcenverschwendung durch bebeamertem Folienkonsum und Endlosdiskussionen, verschanzt hinter Tischen, „normal“ für ein Arbeitsmeeting. Konzentrierte Arbeit an Zielen, Lösungen und Maßnahmen, getragen von einer wertschätzenden Arbeitsatmosphäre? Moderation und Arbeit in Kleingruppen? Beamereinsatz nur für Informationsphasen? Gezielter „Low Tech“- Einsatz zur belebenden Gruppenarbeit? Visualisierung von Ergebnissen? Fotoprotokoll? Das kratzt manchen schon hart an der Esoterik-Grenze. „Wo sind die Tische? Was soll das mit den bunten Karten? Machen wir jetzt Ringelpietz mit Anfassen?“

Das soll Sie nicht stören. Der Erfolg heiligt die Mittel. Sie brauchen

- Stuhl-Halbkreis vor Pinwand und Flipchart – das Plenum.
- Hinter den Stühlen Platz für zwei Arbeitsgruppen.
- Einige Tische an den Wänden zur Ablage
- ein Moderatorenkoffer.

Jemand (Sie?), der effektiv dafür sorgt, dass die 5- bis 12-köpfige Gruppe in der verfügbaren Zeit das Meetingziel erreicht durch einfache, moderne Moderation:

- neutral gegenüber Anwesenden und Inhalten
- Fragen stellen, Zusammenfassungen liefern, Ergebnisse im Raum sichtbar halten
- Vorgehenssystematik und Werkzeugkoffer beherrschen, also Themen/Probleme systematisch
- bearbeiten und nützliche Arbeitstechniken anwenden lassen – siehe unten
- Interaktion! Handeln kommt von „Hand“ und nicht von „Maul“.

## Das effektive Arbeitsmeeting

Szenario: Vor Ihnen sitzen 8 Kollegen/innen aus verschiedenen Fachbereichen, die Ihrem Workshop-Aufruf am Schwarzen Brett zum Thema „Effektive Arbeitsmeetings!“ gefolgt sind. Einige schauen irritiert zu den Tischen an der Wand und auf Ihre Willkommens-Flipchart, auf der Sie Thema, Dauer (1,5 Stunden), Ziel (z.B. „Mindestens 5 konkrete Maßnahmen sind verbindlich vereinbart“) und Ablauf (4 Schritte, siehe unten) des Meetings vermerkt haben. Falls Sie, nach Ihrer wirklich kurzen Einführung, nun die Teilnehmer fragen, womit sie starten wollen, kommt unweigerlich eine Variante von „Zunächst mal sollten wir diskutieren, was denn überhaupt „effektiv“ heißen soll.“ Um Himmels Willen. Deswegen fragen Sie erst gar nicht, sondern legen los.

### Bestandsaufnahme

Sammeln: Sie wollen zunächst herausfinden, wo jeder Einzelne zum Thema steht. Hierzu verwenden Sie eine simple, zweiseitige Abfrage an der Pinwand, die grundsätzlich eine Stärken/Schwächen – Analyse ist; Varianten wie „Vorteile | Nachteile“, „Chancen | Risiken“ usw. werden themenabhängig gewählt. Sie entscheiden sich diesmal für die Abfrage „Weg von... | hin zu...“.

Jeder schreibt nun jeweils 3 gelbe und grüne Karten, stellt diese den Kollegen kurz vor und heftet sie an die Pinwand.

Ordnen: Die Teilnehmer hängen thematisch verwandte Inhalte zusammen und versehen die Themenbündel mit passenden Überschriften; jeweils 4-6 gelbe und grüne Bündel entstehen. Anschließend entscheiden sie durch Vergabe von jeweils 3 Punkten, welche beiden der grünen Themenbündel sie zuerst bearbeiten wollen.

Typischer Kommentar nach diesen ersten ca. 20 Minuten: „So weit sind wir normalerweise nach 5 Stunden nicht!“

**Die Systematik! Ein Ziel ist keine Lösung ist keine Maßnahme...**

Fragen Sie nun nach dem nächsten Schritt, kommt unweigerlich: „Lösungen!“ Ja, das sei der übernächste Schritt, bemerken Sie diplomatisch. Der nächste ist: Ziele formulieren! Sehr erstaunlich, wie wenig bekannt dieser unbedingt notwendige Schritt ist.

„Und als wir unser Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen!“ Damit hat Mark Twain bereits 1898 großartig den blinden Aktionismus charakterisiert. Nur wer weiß, was genau erreicht werden soll, findet treffende Lösungen – altbekannt und oft vergessen.

Was genau ist ein Ziel? „Umsatz erhöhen“ jedenfalls nicht. Ein richtiges Ziel ist immer SMART: Spezifisch, messbar, terminiert, attraktiv und realistisch. Also z.B.: „Wir werden bis zum xxx im Werk A den Ausschuss beim Produkt Y von derzeit 9% auf unter 2% verringern.“

Wie unterscheiden sich Ziele, Lösungen und Maßnahmen? Selbst gestandene Projektmanager kommen hier ins Schwimmen, was mehr als verwundert, denn die saubere Trennung ist entscheidend für effektive Projektarbeit. Zur eindeutigen Unterscheidung dienen diese aufeinander aufbauenden Leitfragen:

- WAS wollen Sie erreichen, wenn Sie Ihr Themenbündel anpacken?
- WIE werden Sie Ihre Ziele erreichen?
- WAS konkret werden Sie TUN, um Ihre Lösungen umzusetzen?

Zurück zum Meeting. Bevor nun die Arbeit in 2 Kleingruppen startet, helfen Sie den Teilnehmern, sich einen Überblick über gemachte und noch ausstehende Schritte zu verschaffen. Wenn Sie die Struktur in der folgenden Abbildung nicht einfach fertig präsentieren, sondern ein „Rohprodukt“ - Flipchart, nur die Überschriften - moderierend vervollständigen, verstärken Sie den Aha-Effekt erheblich. Vielen wird erst der Unterschied zwischen WAS... und WIE...klar, trotz so mancher Seminare zum Projektmanagement, Führen mit Zielen etc – siehe Abbildung TIZLA.

Themen/Probleme orten	Info- Austausch	Ziele	Lösungen	Aktionsplanung - Maßnahmen																
<p>Technik: Bestandsaufnahme</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ sammeln</li> <li>★ ordnen</li> <li>• bündeln / clustern</li> <li>• gewichten</li> </ul> <p>Ergebnis:</p> <p>Themenspeicher</p> <p>Themenbündel (Tb) 1 Tb 2 Tb 3 Tb 4</p> <p>mit Tb 1 geht es weiter, ggf. parallel mit Tb 2</p>	<p>...zu den Karten im Themenbündel, 10 Minuten</p> <p>Gruppenarbeit</p> <p>Ergebnis:</p> <p>Alle im selben</p>	<p>Spezifisch Messbar Attraktiv Realistisch Terminiert</p> <p>Gruppenarbeit</p> <p>Ergebnis:</p> <p>1-3 Arbeitsziele zu Tb 1</p> <p>Leitfrage: Was wollen wir erreichen, wenn wir Tb 1: „xxx“ anpacken?</p>	<p>Ideen sammeln, ordnen und bewerten</p> <p>Ggf. Kreativitätstechniken: - Brainstorming - 635 - 6 Hüte - Kopfstand - Stop usw.</p> <p>Gruppenarbeit</p> <p>Ergebnis:</p> <p>2-10 ausgesuchte Lösungen</p> <p>Leitfrage: Wie werden wir unsere Arbeitsziele erreichen?</p>	<p>Umsetzung der Lösungen verbindlich festlegen</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nr</th> <th>WAS - Maßnahmen</th> <th>WER</th> <th>bis wann</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>Gruppenarbeit</p> <p>Ergebnis:</p> <p>2-X vereinbarte Maßnahmen</p> <p>Leitfrage: Was genau werden wir tun, um unsere Lösungen umzusetzen?</p>	Nr	WAS - Maßnahmen	WER	bis wann												
Nr	WAS - Maßnahmen	WER	bis wann																	

Die Systematik für effektive Meetings ist einfach und folgt einer unmittelbar einleuchtenden, ja strengen Logik. Auch weniger erfahrene Führungskräfte, Projektleiter und Moderatoren haben hiermit eine sichere und immer erfolgreiche Vorgehensstruktur.