

Harald Korsten

## Leistungsteams statt Endlosdiskussionen! Nie wieder demotivierende Arbeitsmeetings

In typisch ineffektiven Meetings sitzen die Teilnehmer 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 entwickeln sich rasch die üblichen Argumente-Duelle – „Ja, aber...!“-Pingpong, geprägt von Durchsetzungsstrategien und Rechthaberei. Dabei verhält über 80 Prozent 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, werden 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 Zuspät-Kommer 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 Pote kommen. Warum manche Kollegen in dreistündige Sitzungen geladen werden, in denen vielleicht zehn 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 „Zu viel Workload!“, klagen, kombiniert mit „Wir brauchen mehr Leute!“, finden seltsamerweise nichts dabei, 40 bis 60 Prozent ihrer Arbeitszeit in Veranstaltungen zu verschwenden, die sie selber „Laber-Meetings“ nennen. Der entstandene

Teufelskreis ist manchen durchaus bewusst:

- Je weniger Entscheidungen bzw. Ergebnisse erarbeitet werden, desto öfter werden Meetings anberaumt.
- Je mehr Meetings, desto schlechter sind die 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 bebeamerten Folienkonsum und Endlosdiskussionen, verschanzt hinter Tischen, „normal“ für ein Arbeitsmeeting. Konzentrierte Arbeit an Zielen, Lösungen und Maßnahmen, getragen von einer wertschätzenden Ar-

### → Kurz gefasst:

- 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 Prozent dieser Ressourcenkiller dringlich und wichtig, weil eigentlich Strategien beschlossen, Entscheidungen getroffen, Lösungen gefunden und Maßnahmen vereinbart werden müssen.
- Eigentlich.

beitsatmosphäre? Moderation und Arbeit in Kleingruppen? Beamer-Verwendung 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 Ringelpiez mit Anfassen?“

Das soll Sie nicht stören. Der Erfolg heiligt die Mittel: Sie brauchen einen Stuhlhalbkreis vor 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 fünf- bis zwölfköpfige 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“.

**→ Themen/Probleme systematisch bearbeiten – die Systematik!**

Thema/Probleme orten	Info.-Austausch	Ziele	Lösungen	Aktionsplanung - Maßnahmen																
<b>Technik: Bestandsaufnahme</b> ★ sammeln ★ ordnen • bündeln / clustern • gewichten	...zu den Karten im Themenbündel, 10 Minuten	Spezifisch Messbar Attraktiv Realistisch Terminiert	Ideen sammeln, ordnen und bewerten  Ggf. Kreativitätstechniken: - Brainstorming - 635 - 6 Hüte - Kopfstand - Stop usw.	Umsetzung der Lösungen verbindlich festlegen  <table border="1"> <tr> <th>Nr.</th> <th>WAS-Maßnahmen</th> <th>WER</th> <th>bis wann</th> </tr> <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> </table>	Nr.	WAS-Maßnahmen	WER	bis wann												
Nr.	WAS-Maßnahmen	WER	bis wann																	
Ergebnis:  Themenspeicher Themenbündel (Tb) 1 Tb 2 Tb 3 Tb 4 ... mit Tb 1 geht es weiter, ggf. parallel mit Tb 2	Gruppenarbeit  Ergebnis:  Alle im selben	Gruppenarbeit  Ergebnis:  1-3 Arbeitsziele zu Tb 1  Leitfrage:  Was wollen wir erreichen, wenn wir Tb 1: „xxx“ anpacken?	Gruppenarbeit  Ergebnis:  2-10 ausgesuchte Lösungen  Leitfrage:  Wie werden wir unsere Arbeitsziele erreichen?	Gruppenarbeit  Ergebnis:  2-X vereinbarte Maßnahmen  Leitfrage:  Was genau werden wir tun, um unsere Lösungen umzusetzen?																

© H. Korsten

**→ Das effektive Arbeitsmeeting**

Szenario: Vor Ihnen sitzen acht Kollegen 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 fünf konkrete Maßnahmen sind verbindlich vereinbart“) und Ablauf (vier 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.

**→ 1. Bestandsaufnahme**

Sammeln: Sie wollen zunächst herausfinden, wo jeder Einzelne zum Thema steht. Hierzu verwenden Sie eine simple, zweiseitige Abfrage an der, 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 drei gelbe und grüne Karten, stellt diese den Kollegen kurz vor und heftet sie an die Pinnwand.

Ordnen: Die Teilnehmer hängen thematisch verwandte Inhalte zusammen und

versehen die Themenbündel mit passenden Überschriften; jeweils vier bis sechs gelbe und grüne Bündel entstehen. Anschließend entscheiden sie durch Vergabe von jeweils drei Punkten, welche beiden der grünen Themenbündel sie zuerst bearbeiten wollen.

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

**→ 2. 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.

Doch 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 neun Prozent auf unter zwei Prozent 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:

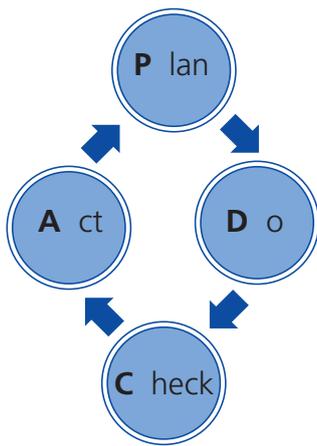
1. Was wollen Sie erreichen, wenn Sie Ihr Themenbündel anpacken?
2. Wie werden Sie Ihre Ziele erreichen?
3. Was konkret werden Sie tun, um Ihre Lösungen umzusetzen?

Zurück zum Meeting. Bevor nun die Arbeit in zwei 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 jetzt der Unterschied zwischen WAS... und WIE...klar, trotz so mancher Seminare zum Projektmanagement, Führen mit Zielen etc.

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. Auch für die Teamentwicklung! Doch dazu unten mehr.

Die Teilnehmer in unserem Meetingszenario erarbeiten nun in zwei Kleingruppen die Arbeitsziele, Lösungsideen und Maß-

## → PDCA und Prozessanalyse



Wird Check vernachlässigt, entsteht Stagnation. Die Prozessanalyse ist die „Kerntechnik“ für echte Teamentwicklung:

## Prozessanalyse

Was hat uns in diesem Meeting/ in dieser Gruppenarbeit

- gefördert?
- ge-/behindert?
- ☞ Was werden wir beim nächsten Mal besser machen?

nahmen zu ihrem jeweiligen Themenbündel, stellen sich die Ergebnisse gegenseitig vor und „verheiraten“ schließlich ihre beiden Aktionspläne. Wenn sie nun auf ihre verbliebenen Themenbündel im Themenspeicher schauen (Ergebnis der Bestandsaufnahme; siehe oben), werden sie oft feststellen, dass sie deren Inhalte schon zu mindestens 80 Prozent „miterwischt“ haben – ein Phänomen, das gerne akzeptiert wird.

## → Von Kaizen und Leistungsteams

Derart strukturierte Arbeitsmeetings motivieren allein durch Effektivität. Zu DNA-Bausteinen der kontinuierlichen Teamentwicklung werden sie, wenn Gruppen nach getaner Arbeit noch auf die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit schauen. Diese kaum zehnmündige Reflektion heißt „Prozessanalyse“ und besteht aus drei einfachen Fragen, die anfangs nicht selten Kopfschütteln auslösen – wie bitte? Die Art und Weise der Zusammenarbeit auswerten, um das gemeinsame Vorgehen beim nächsten Mal zu verbessern? Ja, unbedingt.

Diese Selbstverständlichkeit ist vielen schlicht unbekannt und erzeugt allein dadurch reflexhafte Skepsis. Andererseits ist durchaus bekannt: Der entscheidende Schlüssel zu Motivation, Engagement und Effektivität ist gute Zusammenarbeit, getragen von wachsender Lernbereitschaft und gegenseitiger Wertschätzung. Die Prozessanalyse macht aus dieser Theorie selbst erlebte Realität; sie ist daher das Basisinstru-

ment kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP), auch als Kaizen (jap.: Weg der kleinen Schritte) bekannt. Wieso das so ist, wird deutlich im Zusammenhang mit dem PDCA-Kreislauf, dem berühmten Kern des Kaizen.

Bei der ersten Prozessanalyse bleiben Beteiligte noch gerne in der Deckung und notieren Allgemeinplätze wie „weniger diskutieren“ auf die Flipchart oder bekritteln die Kaffeequalität. Beim nächsten Mal werden die Vorsätze dann schon präziser, wenn z. B. ein Kollege sagt: „Ich habe mich die letzte halbe Stunde nicht mehr beteiligt, weil meine Vorschläge einfach abgetan wurden und untergingen. Wir sollten im nächsten Meeting darauf achten, jeden Vorschlag aufzunehmen.“ Andere möchten festgehalten haben, dass niemand unterbrochen und das ewige „Ja, aber“ eingedämmt wird.

Im nächsten Meeting hängt diese Flipchart gut sichtbar an der Wand. Wenn die Gruppe in alte Verhaltensmuster zurückfällt, was mit Sicherheit passiert, reicht meist ein stummer Verweis des Moderators auf die Vorsätze. Erfreulicherweise greift nun ein starker Selbstdisziplinierungseffekt. Die Beteiligten beginnen, sich am eigenen Schopfe aus dem enervierenden Diskussionsmorast zu ziehen. Zunehmend werden so Machtspielchen, geforderte oder eingetragene Konformität, übertriebenes Hierarchiedenken und fehlende Lernbereitschaft reflektiert, für viele zum ersten Mal in ihrem Berufsleben. Noch dazu mit dem Griff an die eigene Nase. Sie

erkennen, dass übliches Diskussionsverhalten erheblich beiträgt zu Entscheidungsstau und Aktionismus. Aktionismus ist dabei nichts anderes als ressourcenraubende Symptomschrauberei, also der operative Bereich des verwalteten Stillstandes.

Von Meeting zu Meeting wird klarer, was wirklich wichtig ist: Was kann uns Besseres passieren als anders denkende und handelnde Teammitglieder? Natürlich sind unterschiedliche Ansichten, Argumente und Meinungen kräftige Quellen für neue Ideen – vorausgesetzt, sie werden zunehmend offen gewürdigt. Offenheit entsteht, wenn Beteiligte bereit sind, Gewissheiten – wo immer sie auch herkommen – aufzugeben. Wenn Scheuklappen fallen und Denkhorizonte sich ausdehnen, kommen vorher unsichtbare Lösungen ans Licht, ist echte Teamentwicklung auf dem Weg.

„Wow, das war viel besser als erwartet! Wir haben Lösungen gefunden, auf die ich alleine nie und nimmer gekommen wäre!“ Derartige Antworten können Sie nach effektiven Arbeitsmeetings erwarten. Also: Zuhören – müssen manche wieder lernen. „Warum nicht?“ denken und sagen, statt „Ja, aber“. Offen und bereit sein, von anderen zu lernen – Neugierde im Wortsinn. Gegenseitiger Respekt. Reflektionsfähigkeit. Fördernde Moderation. Das, und nicht Durchschnitts-IQs oder eine 24/7-Selbstausschüttungsmentalität, sind die Erfolgsfaktoren von Hochleistungsteams.

## → Der Autor



Harald Korsten ist Geschäftsführer der motiv Gesellschaft für Innovation eines Verbundes international renommierter Managementtrainer/innen und Mitglied des Senats der Deutschen Umweltstiftung.

✉ korsten@wissensmanagement.net