

Sie sind hier: [Zeitschrift](#) - [E-Only](#) - [Wie Sie Ihre Meetings effizienter gestalten](#)

17.05.2016

Wie Sie Ihre Meetings effizienter gestalten

Wer ohne Ziel ein Meeting beginnt, dreht sich oft im Kreis, verrennt sich in Sackgassen und findet kein gemeinsames Ergebnis. Mit welchen Werkzeugen sich Gespräche effizienter gestalten lassen.

Sitzungen oder Besprechungen ohne Ziel bewerten wir in der Regel als uneffektive, vermeidbare Zeitverschwendung. Und das hat Folgen. Viele Teilnehmer nehmen Sitzungen nicht mehr ernst, fahren ihr Engagement auf ein Mindestmaß zurück oder erledigen nebenbei andere Dinge.

Welche Vorteile Zielorientierung hat

Das Gespräch oder die Sitzung erhält eine Struktur und einen roten Faden, der den Teilnehmern eine sichere Orientierung ermöglicht. So können sie sich leichter auf das Thema konzentrieren und sich beteiligen.

Die Teilnehmer entscheiden mit Blick auf das Sitzungsziel als Priorität leichter und schneller, welche Nebenthemen notwendig sind und welche an anderer Stelle besprochen werden müssen. So können sie effizienter arbeiten.

Aus individuellen Einzelzielen kann ein gemeinsames Ziel werden, für das die gesamte Gruppe in dieselbe Richtung rudert. So entsteht ein motivierendes Miteinander. Das Erfolgserlebnis, ein gesetztes Ziel erreicht zu haben, steigert die Bereitschaft, sich an der Realisierung zu beteiligen und motiviert für kommende Sitzungen.

Was Sie für mehr Zielorientierung tun können

1. Sitzungsziel präzise formulieren



Bild 1. Ohne Ziel drehen sich die Gesprächspartner oft im Kreis, verrennen sich in Sackgassen und finden kein gemeinsames Ergebnis. (Foto: Völker)

Formulieren Sie vor der Sitzung einen Vorschlag für das Sitzungsziel. Sagen Sie nicht: „Ich möchte, dass wir korrekte Teile produzieren.“ Das ist sicher ein berechtigtes Anliegen aber kein konkretes Ziel für die Sitzung. Denn in der Sitzung selbst werden

Sie keine korrekten Teile produzieren.

Stattdessen sollten Sie das Sitzungsziel formulieren: „Ziel ist ein Aktionsplan mit allen Maßnahmen, um an der CNC i.O.-Teile zu produzieren.“ Jetzt weiß jeder Teilnehmer, was am Ende geschafft sein soll.

Diffus ist auch diese Formulierung: „Wir müssen über die Überstunden sprechen.“ Darüber kann man lange und vielfältig sprechen! Stattdessen: „Am Ende der Sitzung haben wir einen Aktionsplan zum Abbau der Überstunden erarbeitet.“

Vorsicht Falle bei dieser Aussage „In der Sitzung wollen wir das QM verbessern.“ Das ganze QM in einer Sitzung? Das sagt sich so leicht, weckt aber viele, höchst verschiedene Erwartungen. Stattdessen: „Am Ende der Sitzung haben wir drei Q-Prozessbeschreibungen vereinfacht.“ Und Sie haben sich es sicher schon gedacht: in dieser Sitzung muss die Gruppe zunächst definieren, was vereinfachen genau bedeutet.

Tipp: Fragen Sie sich: „Was soll nach der Sitzung anderes sein als vorher?“

2. Moderationsplan

Erarbeiten Sie die Schritte, die Sie in der Sitzung benötigen, um das Ziel zu erreichen. Zu jedem Arbeitsschritt entwickeln Sie eine Leitfrage und eine passende Methode. Fassen Sie Ihre Vorbereitungen in einem Moderationsplan zusammen.

Tipp: Aus dem Moderationsplan können Sie eine Einladung erstellen, in der Sie u.a. eine Formulierung für das Sitzungsziel vorschlagen.

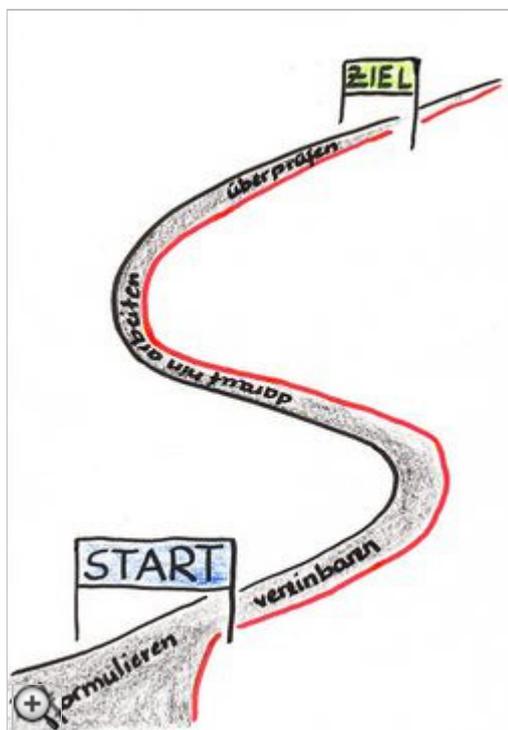


Bild 2. Umgang mit Sitzungszielen (Foto: Völker)

3. Ziel vereinbaren

Stellen Sie zu Beginn der Sitzung das Ziel vor, und fragen Sie die Teilnehmer in einer Blitzlichtrunde, ob sie mit dem Vorschlag einverstanden sind. Falls nicht, formulieren Sie gemeinsam mit der Gruppe neu.

4. Roter Faden

Mit jedem Arbeitsschritt kommen Sie dem Ziel einen Schritt näher. Sie können im Verlauf der Sitzung den roten Faden immer wieder verdeutlichen, indem Sie verbalisieren, was der nächste Schritt zum Erreichen des Ziels beiträgt.

Tipp: Fassen Sie Zwischenergebnisse zusammen und leiten Sie den nächsten Arbeitsschritt ein: „Wir haben jetzt alle Daten analysiert und eine technische Ursache festgestellt. Damit wir geeignete Maßnahmen definieren können, klären wir zunächst: Wie sieht denn Ihrer Meinung nach der ideale Soll-Zustand aus?“

5. Abschlussrunde

In der Abschlussrunde holen Sie sich ein Meinungsbild der Gruppe ein, wie nahe die Gruppe dem Ziel gekommen ist, und ob der Weg dahin sinnvoll war.

6. Lernfazit

Nach der Sitzung sollten Sie Ihr Fazit ziehen und das Ziel für die nächste Sitzung andenken.

Wie Sie den Blick auf Lösungen richten

Lösungsorientierung ist eine innere Haltung, die zum Ausdruck kommt, wenn Sie nicht das Problem ins Zentrum Ihres Denkens stellen sondern den Blick auf die potenziellen Lösungen und die Zukunft richten.

Sie meinen, das machen Sie ja schon? Mal sehen. Stellen Sie sich Sitzungen der letzten Wochen vor, an denen Sie teilgenommen oder die Sie moderiert haben. Und dann fragen Sie sich:

- Wie lange habe ich ein Problem diskutiert? In allen Details? Oder ob es überhaupt ein Problem ist?
- Habe ich aus dem einen Problem ein Berg aus vielen zusammenhängenden Problemen gemacht? In der Gesamtheit unlösbar?
- Wie häufig drehte sich die Diskussion darum, einen Schuldigen zu finden? Wie oft wechselte der schwarze Peter vom einen zum anderen?
- Wie oft hat die Diskussion gegensätzliche Standpunkte verhärtet, so dass kein Teilnehmer mehr bereit war, seinen Standpunkt aufzugeben?
- An wie viele Killerphrasen können Sie sich erinnern?

In Sitzungen laufen wir oft Gefahr, uns in der Problemanalyse zu verzetteln und lange über die nicht mehr änderbare Vergangenheit zu sprechen. Dabei wollen sich manche durch eine brillante Analyse profilieren; andere verbergen ihr schlechtes Gewissen und hoffen, dass es nicht auffällt. Wieder andere sind überzeugt, dass es keine Lösung für das Problem gibt.

Mit der Problemfixierung stellen wir uns selber ein Bein: wir füttern das Problem, machen es größer und unlösbarer. Das kann eine Vermeidungsstrategie sein; bei dem Problem wissen wir ja, was wir haben – ob eine neue Lösung noch dem eigenen Interesse dient, steht in den Sternen, und die sind weit weg.

Das Problem zu beschreiben und mit Daten zu analysieren, ist notwendig. Problemfixierung dagegen empfinden die meisten Teilnehmer als unbefriedigenden Stillstand, der vermeidbar wäre. Sie reagieren darauf mit Ungeduld und Unzufriedenheit.

Wie Sie die Lösungsorientierung anregen

Lösungsorientierung bedeutet, dass Sie als Gesprächsleiter wie als Teilnehmer Lösungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt des Gesprächs rücken und darüber sprechen, was für die Zukunft wichtig ist. Egal, ob Sie Moderator oder Teilnehmer sind, mit diesen Fragen können Sie Lösungsorientierung anregen:

- Wie sieht der gewünschte ideale Soll-Zustand genau aus? Was tun wir, um dahin zu kommen?
- Welche eine Sache würde die Situation verbessern?
- Was könnten wir ganz konkret tun?
- Was schlagen Sie vor?
- Welche Idee greifen wir auf?
- Was wäre der sinnvolle nächste Schritt?
- Was ist Ihr Wunsch für die nahe Zukunft? Welchen Schritt gehen wir zuerst?
- In welcher Richtung sollen wir suchen?
- Welche Lösung würde Abteilungsleiter XY vorschlagen?

Gespräche, die ziel- und lösungsorientiert verlaufen, erleben wir meistens als angenehm, nützlich und sinnvoll. Ziel- und Lösungsorientierung sind Ihre Werkzeuge, um Meetings effizienter zu gestalten. Jedes Werkzeug ist nur so gut wie sein Anwender - nehmen Sie es in Ihre Hand!

Autorin

Susanne Völker

QUELLE

Susanne Völker, Sprechwissenschaftlerin (DGSS), Teamberaterin, Moderatorin und Rhetorikcoach
www.active-talk-management.de <URL:<http://www.active-talk-management.de>>

