



Autorin
Franziska Fink
 Principal,
 Beratergruppe Neuwaldegg GmbH



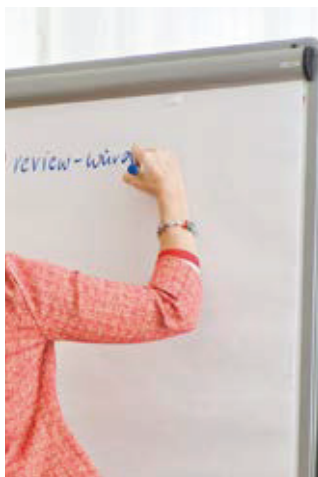
[www.hrm.at/profiles/
 franziska-fink](http://www.hrm.at/profiles/franziska-fink)

Foto: eChitzasan

Serie „Zukunft der Organisation“ – Teil 3 Meisterhafte Meetings

„Ich kann gerade nicht sprechen, bin im Meeting“ – dieses Autoreply auf entgangene Anrufe gehört zu den meistgesendeten SMS an Wochentagen. Es scheint mittlerweile Usus, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Arbeitszeit zu einem Großteil in Meetings verbringen. Laut Umfragen verwenden Top-Managerinnen und -Manager zwei Drittel ihrer Arbeitszeit für Besprechungen, beim mittleren Management ist es die Hälfte. Wenn's Spaß macht!? Aber das tut es nicht. Die große Mehrheit der „Besprecher“ ist unzufrieden mit dem Ablauf und Ergebnis ihrer Meetings. Wir zeigen, wie es anders geht.

„Wir haben unsere Besprechungszeit für Abstimmungen insgesamt auf ein Drittel reduziert! Statt 90 Minuten und mehr schaffen wir es jetzt in 30 Minuten, alles durchzugehen. Die Leute sind happy, dass sie wieder Zeit haben, ihren Aufgaben nachzugehen.“ Silvana, Bereichsleiterin einer Bank, erzählt stolz von dem Projekt, das sie ins Leben gerufen hat. „Besser besprechen“ heißt die Initiative, mit der die Bank die Anzahl der Regelmeetings um 30 Prozent reduzieren



Fotos: © Fink



Fotos: © Fink

IHR WEG ZU MEISTERHAFTEN MEETINGS

1. Sorgen Sie dafür, dass der Purpose (Sinn/Nutzen) des Meetings klar ist.
2. Klären Sie, dass (nur) jene eingeladen sind, die es dazu braucht.
3. Benennen Sie eine Moderation, die klar durch den Prozess führt und Abweichungen stoppt.
4. Benennen Sie eine Rolle für sichtbare Live-Dokumentation der Ergebnisse.
5. Starten Sie pünktlich, auch wenn nicht alle Eingeladenen anwesend sind.
6. Vertrauen Sie darauf, dass die, die da sind, „die Richtigen“ sind, um die Dinge weiterzubringen.
7. Halten Sie sich an den Prozess.
8. Beginnen Sie mit einem Check-in, der allen die eigene Rolle und den Purpose des Meetings präsent macht.
9. Enden Sie mit einem Check-out und der gemeinsamen Evaluation („Wie zufrieden sind wir mit diesem Meeting?“, „Was können wir beim nächsten Mal verbessern?“).
10. Enden Sie pünktlich zur vereinbarten Zeit.

und die dafür verwendete Zeit um knapp die Hälfte senken konnte. Auslöser dafür war die wachsende Unzufriedenheit mit der Besprechungskultur. „Es war unglaublich! Mein Kalender war vollgepfropft mit Regelmeetings. Ich war kaum in der Lage, ad hoc auf Dinge zu reagieren, weil ich von einem Meetingraum in den nächsten gehetzt bin. Und das oft verspätet, wenn zum Beispiel die Geschäftsleitungssitzung überzog und ich dort wie auf Kohlen saß, weil die nächste Runde schon auf mich wartete“, erzählt die Managerin. Auch ihre Mitarbeiter jammerten über die vielen Termine. Die Chefin war kaum erreichbar und der eigene Job blieb liegen, während sie um lange Tische saßen und Dingen zuhörten, die für ihr Tun nicht relevant waren, oder Diskussionen miterlebten, die zu keinem Ergebnis

führten. „Das war echt nervig!“, beschreibt ein Mitarbeiter. „Du hörst Infos, die du nicht brauchst oder schon kennst. Es wird diskutiert, dass man mal müsste oder was nicht so läuft, und am Ende gehen alle raus und es ändert sich nichts, weil nichts aufgeschrieben wurde.“

Manche Leser werden jetzt wissend nicken. Wie in dieser Bank erleben es derzeit viele Firmen. Die organisationale Meetingkultur scheint zu einer Unkultur geworden zu sein. Besprechungen blockieren die Kalender, beginnen und enden unpünktlich. Es sitzen Personen dort, die es eigentlich nicht braucht, während andere fehlen, die etwas zu sagen hätten. Teilnehmer kommen unvorbereitet oder unbewusst, in welcher Funktion sie am

Tisch sitzen und aus welcher Perspektive sie daher zuhören und argumentieren sollten. Es fehlt Moderation und ein klares Ziel. Die Sekretärin hat vorab eine Agenda geschrieben, deren Inhalt an den Themen, die wirklich drängen, vorbeigeht. Ergebnisse werden nicht hergestellt, weil es zu keinen Entscheidungen kommt, Diskussionen enden im Kreis. Vereinbarungen versanden anschließend, weil sie nicht dokumentiert sind.

Stattdessen wird die Besprechung als Bühne für Macht- und Statusspiele genutzt. Wer nimmt sich die meiste Redezeit oder fällt anderen ins Wort? Wer kommt als Letzter und so geräuschvoll herein, dass alle hinschauen? Wer macht Beiträge mehr, um aufzufallen, oder stellt Fragen, weil er keine Beiträge hat? Wer spielt demonstrativ am Handy oder muss zwischendurch für einen „dringenden Anruf“ raus? Ein deutsches Transportunternehmen demonstriert Hackordnung, indem die Teilnehmer an Besprechungen mit der Geschäftsführung bis zu mehrere Stunden vor der Tür warten müssen und zum Teil wieder weggeschickt werden („Sitzung fällt aus!“)?

All das ist menschlich und nicht neu. Zugleich frustriert es viele und lässt Besprechungen zu einem Übel werden, das Zeit frisst, ohne echten Nutzen zu stiften. Im Zeitalter von Agilität, Digitalisierung und wachsendem Tempo scheinen die analogen Dinosaurier auszu-dienen.

Selbst die katholische Kirche leidet an ihrer Sitzungstradition. Martin, Priester in einer ös-

terreichischen Diözese, moniert: „Der Ablauf unserer Dekanatskonferenzen ist seit Jahrhunderten der gleiche. Das kann doch nicht zusammenpassen.“

Wie geht es anders?

Vorreiter für neue Besprechungen sind die neuen Organisationsformen (siehe Teil 1 und 2 der Serie „Zukunft der Organisation“ in personal manager 6/16 und 1/17). Zur Logik von Selbstorganisation gehört eine effiziente Meetingkultur, die sicherstellt, dass Synchronisierung gelingt und schnell Entscheidungen getroffen werden. Wo es keine Führungskräfte mehr gibt, müssen sich die Rolleninhaber mit jenen anderen Rollen treffen, die sie für ihre Weiterarbeit brauchen. Dabei lassen sich fünf Meetingformate unterscheiden:

Sync-Meetings dienen der operativen Abstimmung. Hier geht es nur um Information: „Was passiert in den Projekten, das für die anderen relevant ist?“, „Wer hat die Information, die ich gerade brauche?“, „Wie sind wir als Team unterwegs bezogen für unsere KPIs?“

Entscheidungsmeetings braucht es für Dinge, die nicht geregelt sind. Hier geht es darum, die gemeinsamen Spielregeln weiterzuentwickeln: „Welche Erwartungen knüpfen wir an eine Funktion/Rolle?“, „Welche Regel braucht es für alle, damit zum Beispiel Reisekosten rechtzeitig eingereicht werden?“, „Wie kommen wir zu einer Entscheidung im Sinn der Firma, wenn zwei Rollen unterschiedliches wollen?“

Fokusmeetings braucht es, um Themen in die Tiefe zu diskutieren. In ihnen bereiten die Mitarbeiter Input vor, um das Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten – und es gibt Zeit für Diskussion und Weiterentwicklung.

Strategy-Meetings finden regelmäßig (ein- bis viermal jährlich) statt, um gemeinsam die Strategie des Unternehmens an die Entwicklungen des Marktes anzupassen und strategische Regeln zu entwickeln, die das Handeln aller im Alltag leiten.

Relation-Meetings dienen dazu, Spannungen zwischen den Personen auf den Tisch zu bringen und Konflikte zu klären. Hier ist der

SYNC-MEETING

Check-in

Der Moderator weist auf die Learnings aus dem letzten Meeting hin: „Wie können wir die Qualität dieses Meetings erhöhen?“ (siehe Evaluation). Kurze Abfrage reihum, ein Satz pro Person – der Moderator variiert die Fragen (z. B. „Was ist meine Rolle / Intention für das Meeting?“, „In welcher Rolle bin ich gerade hier?“, „Was wäre ein gutes Ergebnis des Meetings für mich?“)

Cockpit

Gemeinsamer Blick auf relevante KPIs, die für das Team wichtig sind. Diese Metrics werden vorab ausgewählt und in jedem Sync-Meeting kurz gecheckt – gibt es eine Spannung oder Handlungsbedarf? Empfehlenswert ist die Begrenzung auf fünf KPIs.

Projekt-Updates

Die Moderatorin fragt nacheinander Updates aus den laufenden Projekten ab. Kurze Zusammenfassung des Projektleiters: Was ist seit dem letzten Sync-Meeting passiert? Keine Diskussionen, nur Verständnisfragen.

Agenda Building

Die Anwesenden nennen Themen für die Agenda. Genannt werden „Spannungen“, das heißt Punkte, bei denen eine Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand besteht. Das kann der Bedarf an Information sein oder der Wunsch, andere zu informieren. Der Bedarf nach Abstimmung, Klärung oder Unterstützung. Die Punkte werden für alle sichtbar dokumentiert.

Triage

Die Moderation hat die Möglichkeit, die Punkte zu priorisieren, und beginnt dann mit der Abarbeitung. Dazu fragt sie jeweils die Person, die den Punkt eingebracht hat, was die dahinter liegende Spannung ist und was sie von diesem Kreis braucht. Gesucht wird der „next workable step“ – es geht nicht um die endgültige Lösung der Spannung, sondern um den nächsten Schritt, der die Weiterarbeit ermöglicht. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unterstützen dabei mit Ideen. Das Ergebnis wird sichtbar dokumentiert („Wer macht was bis wann?“).

Evaluation

Kurz vor Ende der vereinbarten Meetingdauer bricht die Moderation die Triage ab (auch wenn noch nicht alle Punkte erledigt sind). Zur kurzen Evaluation benutzt sie gleichbleibende Skalen wie zum Beispiel „Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie zufrieden bin ich mit dem Ergebnis des Meetings?“, oder „Wie gut ist es uns gelungen, den Purpose des Meetings zu erfüllen?“. Die Teilnehmer nennen ihre Zahlen und Ideen, wie sie die Zahl steigern könnten. Die Ideen werden in einem Backlog dokumentiert, das während der Meetings sichtbar im Raum hängt und zum Start des nächsten Meetings als Inspiration genutzt wird.

Check-out

Ein Satz pro Person, z. B. „Wie gehe ich hier raus?“, „Wofür bin ich dankbar?“, „Was nehme ich mir für das nächste Mal vor?“

Raum, um offen und klar zu äußern, wenn das Verhalten anderer Emotionen auslöst, die das Miteinander blockieren.

Was sich bisher in einer Besprechung vermengt hat, wird bewusst unterschieden: Geht es um Austausch, Entscheidung, Fokus,

Ausrichtung oder Beziehungen? Dabei können wir vom Fußballfeld lernen. Wenn die Spieler der Nationalmannschaft auf dem Feld nicht nur spielen würden, sondern währenddessen auch die Spielregeln der FIFA in Frage stellen, die Aufstellung der Mannschaft und die Spielstrategie diskutieren und Konflikte

PROZESS DER INTEGRATIVEN ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

- ▶ Vorschlag vorstellen – Eine Person beschreibt die zugrunde liegende Spannung und ihren Lösungsvorschlag (z. B. Einführen oder Ändern einer Regel)
- ▶ Klärende Fragen – Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, Verständnisfragen an den Vorschlagenden zu stellen. Der Vorschlagende kann jede Frage beantworten oder dies ablehnen („nicht spezifiziert“). Diskussion ist hier noch nicht erlaubt.
- ▶ Reaktionsrunde – Jede Teilnehmerin wird nach ihrer Resonanz auf den Vorschlag gefragt. Auch hier ist keine Diskussion erlaubt.
- ▶ Nachbessern und Erläutern – Nach der Reaktionsrunde kann der Vorschlagende den Vorschlag abändern oder belassen.
- ▶ Einwandrunde – Anschließend können die Teilnehmer Einwände gegen die Annahme des Vorschlags erheben. Der Moderator prüft die Einwände auf ihre Gültigkeit (siehe Webtipp) und dokumentiert alle verbleibenden gültigen Einwände.
- ▶ Integrationsrunde – Der Moderator bittet den Einwandbringer, seinen Einwand zu erläutern und den Vorschlag so abzuändern, dass der Einwand aufgelöst wird und gleichzeitig auch die ursprüngliche Spannung des Vorschlagenden. Der Kreis kann beim Weiterentwickeln des Vorschlags unterstützen, bis beide Spannungen gelöst sind. Das passiert für jeden Einwand. Nachdem alle erfassten Einwände berücksichtigt wurden, kehrt der Moderator zurück zur Einwandrunde, um zu prüfen, ob es neue Einwände für den abgeänderten Vorschlag gibt. Wenn es keine validen Einwände gibt, ist der Vorschlag angenommen und z. B. eine Regel eingeführt oder geändert.

unter den Spielern klären wollten, würden die Einschaltquoten bei der WM rapide sinken. Die Schönheit des Spiels lebt davon, dass alle sich auf dem Feld ausschließlich aufs Spiel konzentrieren und alles andere anderswo verhandelt wird. Silvana, die Managerin der Bank, beschreibt die Veränderung mit diesem Bild. „Es fühlt sich an, als wären wir von einem Dorf-Bolzclub zum FC Barcelona geworden. Besprechungen machen Spaß, weil sie schnell gehen und uns weiterbringen.“

Nicht nur die Abstimmungen funktionieren in einem Drittel der Zeit. Auch zu Entscheidungen kommt das Team schneller. Der Prozess der „integrativen Entscheidungsfindung“ ermöglicht, dass Entscheidungen getroffen werden, die alle Einwände integrieren, ohne nach Konsens zu suchen. „Mir kommt es vor wie die Weiterentwicklung der Basisdemokratie! In den 90ern waren wir alle ganz stolz, dass jeder gehört wurde und alle einverstanden sein mussten. Ich bin froh, dass das jetzt vorbei ist und wir endlich wieder an

Tempo gewinnen. Dass es nicht mehr um persönliche Vorlieben oder Abneigungen geht, sondern darum, im Sinn der Organisation zu entscheiden“.

Die Formate haben sie sich von dem Betriebssystem Holacracy abgeschaut und an die eigenen Bedürfnisse angepasst. Die Rolle des Moderators wurde eingeführt, genauso wie ein „Secretary“, der die Ergebnisse live dokumentiert und anschließend allen zugänglich macht (siehe Infokästen). Eine Mitarbeiterin beschreibt die Auswirkung von „besser besprechen“: „Das Team ist erleichtert, weil jetzt klar ist, was wohin gehört. Wir müssen Konflikte mit Kollegen nicht mehr unbewusst in inhaltlichen Besprechungen austragen. Bei Infotreffen ist klar, dass nicht herumdiskutiert wird. Und gleichzeitig gibt es Räume, wo Emotionen Platz haben oder wo Diskutieren erwünscht ist.“ Silvanas Beispiel hat Nachahmer gefunden. Die Geschäftsleitung hat sich dieselbe Meetingstruktur gegeben. Ein Mitglied berichtet: „Das Quarterly Strategy

Meeting macht einen riesigen Unterschied. Statt einmal im Jahr auf Klausur beobachten wir jetzt regelmäßig die Entwicklungen des Marktes und wie unsere Strategie darauf antwortet.“

Priester Martin hat es nicht so leicht, die Besprechungskultur in der Kirche zu verändern. Statt den Ablauf zu ändern, versucht er es mit räumlichen Tricks. „Ich habe die Tische entfernt, so dass wir im Stuhlkreis sitzen und niemand sich mehr in Akten oder hinter dem Laptop verstecken kann. Außerdem gibt es jetzt die Regel, dass man für jede Besprechung einen anderen Platz im Kreis einnimmt. Sie glauben gar nicht, was für einen Wandel das verursacht! Die ehemals Stillen melden sich auf einem neuen Platz plötzlich zu Wort, die „Immer-da-Gegner“ werden zu Lämmchen, während „Brave“ Energie entwickeln.“

Auch im Team der Bank wird mit Raum und Utensilien experimentiert. „Wir probieren alles aus!“, erzählt Silvana. „Es macht zum Beispiel einen großen Unterschied, wenn der Moderator steht anstatt zu sitzen. Auch die Einhaltung fester Endzeiten – egal ob wir fertig sind oder nicht – und die Idee, dass im Meeting vor jeder Person ein Schild mit ihrer Rolle oder Funktion steht, sind sehr wirksam bei uns. Mittlerweile verstehen alle, dass uns die Meetings wichtig sind und dass es eine Kunst ist, in der wir uns üben.“

AUSBLICK

Lesen Sie in der Mai/Juni-Ausgabe der Zeitschrift personal manager den **Beitrag zum Thema „Integralität“**: Nicht nur die ökologischen und gesellschaftlichen Krisen rund um den Globus weiten die Perspektive auf größere Zusammenhänge. Auch das Ende der Wachstumsära und die Frage nach Sinn, der über reines Profitstreben hinausgeht, richten den Blick auf das Gesamtsystem. Welchen Platz/welche Wirkung haben Organisationen in der Gesellschaft und im Ökosystem? Welche „Bewusstseinsstufen“ stellen eine Weiterentwicklung dar?

WEBTIPP

Zum Weiterlesen über Fokusmeetings, Strategiemeetings und Relation-Meetings: www.neuwaldegg.at/meetingmastery