



# Meetings und Entscheidungen

Digitales Extra

Buch: Kommunikation neu gedacht



# Wofür



## Meetings und Entscheidungen

Ein Problem in vielen Organisationen ist die Überlastung der Mitarbeitenden durch zu viele Meetings: Sie sehen Meetings oft als Zeitfresser Nummer 1, da Dauer der Besprechungen, Zahl der Teilnehmer:innen, Qualität der getroffenen Entscheidungen und Brauchbarkeit konkreter Ergebnisse oft nicht in einem gesunden Verhältnis stehen. Wenn wir in Betracht ziehen, wie viel Zeit gerade Führungskräfte in Meetings verbringen – Kununu Engage (2018) geht davon aus, dass Führungskräfte im Durchschnitt rund 60 Prozent ihrer Arbeitszeit ausschließlich in Meetings sitzen – wird schnell klar, warum es sich sehr schnell lohnen kann bei Meetings anzusetzen. Gar 70 Prozent der Führungskräfte geben an, dass unproduktive Meetings ein Hauptgrund für ihren chronischen Zeitmangel sind.

# Beispiel



## Meetings und Entscheidungen

Die Mitarbeitenden des Kommunikationsteams eines Finanzdienstleisters klagen seit längerer Zeit über ein zunehmendes Arbeitspensum, das nicht durch wachsende Personalressourcen ausgeglichen wird. Gleichzeitig wird die Führungskraft als Flaschenhals genannt, da sie unter Zeitmangel leidet und anstehende Entscheidungen oft nicht zeitnah genug treffen kann – eine Situation, wie wir sie in vielen Teams größerer und kleinerer Unternehmen antreffen. Eine erste SWOT-Analyse (SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ergab, dass das Team Meetings als ineffizient empfand – teilweise sogar als Hinderungsgrund, um eigene Aufgaben zu schaffen. Einige waren der Meinung, dass Meetings der Teamzusammengehörigkeit schaden und die Führungskraft mehr Aufgaben abgeben müsste. Auch stellte sich heraus, dass einige Mitarbeitenden bei Meetings nicht konzentriert bei der Sache waren und nebenher andere Aufgaben erledigten.

# Worauf es ankommt (1)



## Meetings und Entscheidungen

- Meetings leben von der Kommunikation, die in ihnen stattfindet. Sie spielen bei fast jedem unserer Beratungsprojekte eine zentrale Rolle, so dass wir auf einem sehr breiten Erfahrungsschatz aufbauen. Daher können wir Ihnen einige Meeting- und Entscheidungs-Formate empfehlen, die sich in einem komplexen Umfeld meist sehr gut eignen, um den Zeitkillern Einhalt zu gebieten und die Teammoral zu steigern. Im oben beschriebenen Beispiel des Kommunikationsteams konnte das folgende Meeting-System sogar den geplanten Newsroom ersetzen und die Zusammenarbeit von Grund auf neu gestalten.
- **Tactical Meeting:** Tactical Meetings können unserer Erfahrung nach eine Vielzahl von Routine-Meetings und 1:1-Treffen mit Mitarbeiter: innen ersetzen. Sie stammen aus dem Holacracy-System (Robertson 2016) und sind auf die operative Arbeit eines Teams ausgerichtet. Ihr Zweck ist es, Probleme, die kürzlich aufgetaucht sind, zu sortieren und Hindernisse zu beseitigen, damit die Arbeit vorwärts gehen kann. Die Treffen finden in einem regelmäßigen Rhythmus statt, basierend auf den Bedürfnissen des Teams (meist wöchentlich). Die Tactical Meetings folgen einem strukturierten Prozess und werden von einem Moderator abgehalten, der aus dem Team für diese Rolle bestimmt wird.

# Worauf es ankommt (2)



## Meetings und Entscheidungen

- **Konsent-Entscheidungen:** Modelle der integrativen Entscheidungsfindung basieren auf dem Konsentprinzip – einer Alternative zu dem gerade in agilen Organisationen verbreiteten Konsens. Konsent taucht in mehreren Organisationssystemen auf, wie zum Beispiel der Soziokratie 3.0 (Cumps 2019). Hierbei steht nicht eine für alle perfekte Lösung im Vordergrund, sondern gemeinsam ein Ziel zu erreichen, das für den Moment am sinnvollsten ist. Konsent beinhaltet die Integration verschiedener Ideen, bis eine machbare Lösung erreicht ist. In Kurzform funktioniert es so, dass eine Person ein Problem vorbringt und eine Lösung vorschlägt, und dann allen anderen die Möglichkeit gibt, Fragen zu stellen, Feedback zu geben, und Einwände zu erheben, wenn die vorgeschlagene Lösung tatsächlich neue Probleme verursachen würde. Wenn es einen solchen Einwand gibt, arbeiten die Parteien zusammen, um eine Lösung zu finden, die das ursprüngliche Problem löst, ohne neue Probleme zu verursachen.
- **Review-Meetings:** Sogenannte Sprint-Reviews stammen aus der Welt des agilen Arbeitens (Schwaber 1995). Der Zweck des Review-Meetings besteht darin, das Ergebnis eines Sprints oder einer Iteration zu überprüfen und zukünftige Anpassungen zu bestimmen. Das Team diskutiert die Ergebnisse ihrer Arbeit mit den wichtigsten Stakeholdern, und es findet ein Austausch zum Fortschritt in Richtung des Projektziels statt. Während der Veranstaltung überprüfen das Team und die Stakeholder, was im Sprint erreicht wurde und was sich in ihrem Umfeld verändert hat. Basierend auf diesen Informationen arbeiten die Teilnehmer gemeinsam daran, was als nächstes zu tun ist. Das Review-Meeting ist eine Arbeitssitzung und keine Powerpoint-Veranstaltung.

# Schritt für Schritt (1)



## Meetings und Entscheidungen

### Tactical Meeting

- Check-In: Sprechen Sie an, was Ihre Aufmerksamkeit beansprucht!
- Checkliste (optional): Wiederkehrende Aufgaben werden als „erledigt“ oder „nicht erledigt“ gekennzeichnet.
- Metriken (optional): Jede Rolle berichtet den Stand der aktuellen Kennzahlen – ohne diese weiter zu diskutieren.
- Projekt-Updates: Der Moderator fragt jede Rolle nach wichtigen Updates – auch hier sind allenfalls Klärungsfragen erlaubt.
- Spannungen: Diese bilden den Kern der Tactical Meetings, die somit das „spannungsbasierte Arbeiten“ aus Kapitel 3 aufgreifen. Der Moderator sammelt Spannungen, schreibt diese in 1-2 Stichworten auf und erstellt eine Agenda – erneut: keine Diskussion.
- Spannungen abarbeiten: Der Moderator fragt jede Person, die eine Spannung eingebracht hat, was sie braucht. Die Inhaber von Spannungen beziehen optional weitere Personen oder Rollen mit ein. Zu jeder Spannung wird ein nächster Schritt festgehalten. Die Spannungs-Inhaber bestätigen, dass sie bekommen haben, was sie brauchen.
- Check-out: Kurze Reflexion, was im nächsten Meeting verbessert werden kann – wiederum keine Diskussion.

# Schritt für Schritt (2)



## Meetings und Entscheidungen

### Konsent-Entscheidungen

- Check-in: Werden Sie präsent für die anstehenden Entscheidungen.
- Agenda: Im Falle von mehreren anstehenden Entscheidungen baut der Moderator eine Agenda auf. Pro Entscheidungspunkt folgen die nächsten Schritte.
- Vorschlag: Der Vorschlagende beschreibt seine Spannung und unterbreitet seinen Vorschlag für die Entscheidung.
- Klärungsfragen: Die Teilnehmenden erhalten durch die/den Moderator:in die Möglichkeit Fragen zu stellen, um den Vorschlag besser zu verstehen.
- Reaktionsrunde: In der durch die Moderation angegebenen Reihenfolge reagieren alle Teilnehmenden auf den Vorschlag, ohne diesen zu diskutieren.
- Anpassungen (optional): Der Vorschlagende erhält die Möglichkeit seinen Vorschlag anzupassen.
- Einwandrunde: Die Moderation fragt in der gleichen Reihenfolge wie zuvor nach „validen“ Einwänden – Einwände sind dann valide, wenn sie Aspekte enthalten, die klar machen, dass das Team Schaden nehmen würde, wenn es den aktuellen Vorschlag umsetzt.
- Entscheidung: Falls kein valider Einwand eingebracht wird, ist der Vorschlag angenommen; bei validen Einwänden wird der Vorschlag so verändert, dass sowohl der Einwand als auch die ursprüngliche Spannung gelöst werden. Die Einwandrunde wird wiederholt.
- Check-out: Kurze Reflexion, was im nächsten Meeting verbessert werden kann – wiederum keine Diskussion.

# Schritt für Schritt (3)



## Meetings und Entscheidungen

### Review Meeting

- Der Auftraggeber für ein Projekt bringt die Stakeholder zum Review Meeting zusammen: Alle Team-Mitglieder, Coaches, externe Partner, Kunden, Vertreter anderer Teams, die eng an dem Projekt mitarbeiten, Vertreter des Managements.
- Der Moderator erklärt die Ziele des Meetings und die Regeln für die Zusammenarbeit während des Meetings.
- Ergebnisse: Der Auftraggeber berichtet über erledigte und nicht erledigte Aufgaben.
- Demo: Team-Mitglieder zeigen ihre Arbeitsergebnisse aus der aktuellen Iteration anhand folgender Fragen:
  - Was lief gut?
  - Wo gab es Probleme?
  - Wie wurden die Probleme gelöst?
- Einschätzung: Die anderen Stakeholder geben jeweils Feedback anhand folgender Fragen:
  - Was gefällt mir gut?
  - Was sollte verändert werden?
  - Wo gibt es Verbesserungspotenzial?
- Freigabe: Der Auftraggeber entscheidet, welche Projektmodule für die Kunden freigegeben werden und welche über das Backlog in eine weitere Iteration gehen.
- Roadmap: Der Auftraggeber gibt einen Ausblick auf die nächste Iteration und den weiteren Projektverlauf. Wir empfehlen hierfür die Nutzung von Objectives & Key Results, die in diesem Buch als separate Methode vorgestellt werden.

# Rahmenbedingungen

## Sensemaking Sessions



<b>Dauer</b>	Tactical Meeting: 60 Minuten Konsent-Entscheidung: Rechnen Sie mit 30 Minuten pro Entscheidung Review-Meeting: 60-120 Minuten, je nach Umfang des Projekts
<b>Format</b>	virtuell (z.B. gemeinsames Arbeiten am virtuellen Whiteboard während einer Videokonferenz) oder persönlich in einem geeigneten Raum
<b>Teilnehmende</b>	siehe jeweilige Beschreibung des Meeting-Formats

# Fragen?

Kontaktieren Sie uns über  
folgende Webseite:

[www.huebner.io](http://www.huebner.io)

[hartmut@huebner.io](mailto:hartmut@huebner.io)

