



Darf es etwas weniger sein?

Wenn Meetings den Kalender sprengen

Von Gregor Sälker und Urs Reupke

Schaut man sich den Terminkalender einer Führungskraft an, möchte man nicht tauschen. Ein Termin reiht sich an den nächsten. Rücksichtslos werden Paralleltermine eingetragen. Die Corona-Krise erschwert die Lage noch: Informeller Austausch fällt weg und Besprechungsräume bilden keine Beschränkung.

Zyniker denken jetzt, dass man so Priorisieren lernt.

Doch wir erleben immer wieder Teilnehmer, die keinen Beitrag leisten können und für die der Termin keinen Mehrwert bietet.

Ein voller Kalender wird aber erst dadurch ein Problem, dass jeder Termin als verpflichtend empfunden wird, selbst wenn die Ergebnisse die Zeitinvestition nicht rechtfertigen.

Das Problem wird mit dem Argument weggelächelt,



dass Besprechungen die Aufgabe von Managern wären oder aber man nicht zu wenig kommunizieren kann. Worauf Sie achten können, um Besprechungen erfolgreicher zu gestalten:

Vorbereitung

Oft sind Termine schlecht vorbereitet. Es ist unklar, was der Veranstalter erreichen möchte und wie man vorgehen wird. Ergebnisse bleiben aus und Diskussionen drehen sich im Kreis.

Schon eine kurze Vorbereitung hat einen strukturierteren Termin zur Folge. Dabei sind zwei Fragen zentral: Was ist das Ziel des Termins? Was können Sie dazu beitragen?

Generell lassen sich zwei Arten von Besprechungen unterscheiden: Prozessorientierte Statusmeetings und aufgabenorientierte Arbeitsmeetings. Statusmeetings generieren Aufgaben und helfen, den Überblick zu behalten, dort geschieht aber keine Arbeit. Arbeitsmeetings dienen dazu, Entscheidungen oder Ergebnisse zu erzielen.

Machen Sie sich klar, welcher Ihrer Termine welchen Zweck erfüllt und vermischen Sie die beiden nicht ohne klare Absicht.

Haben weder Ihre Kollegen noch der Veranstalter Zeit sich vorzubereiten?

Dann probieren Sie doch einmal Folgendes: Blockieren Sie sich eine halbe Stunde und schreiben Ihr Ziel für jeden Termin in der kommenden Woche in eine ►



Abb. 1: Hintergrund mit Meetingzweck

Grafik: „Wir sind hier um...“ Diese Grafik können Sie dann als Hintergrund in den Videokonferenzen benutzen und so wortlos Ihre Kollegen den ganzen Termin über daran erinnern (vgl. Abb. 1).

Selbst wenn die Anderen Ihre Perspektive auf das Ziel nicht teilen: Sie sorgen für Klarheit, weil ein Dialog darüber entsteht und die unterschiedlichen Erwartungen schon zu Beginn des Termins auf den Tisch kommen. So vermeiden Sie, dass sie in unterschiedliche Richtungen arbeiten und unterstützen ein Bewusstsein dafür, die Absichten und Ziele klar zu haben, bevor man sich trifft.

In manchen Besprechungen wird niemand etwas

zu Ihren Bildern sagen, manchmal werden Sie ein Schmunzeln erwirken. Wenn es aber Dank oder Meinungsverschiedenheiten gibt, dann hat sich die Vorbereitung gelohnt.

Führen Sie für sich Buch darüber, wo sich die Technik lohnt und konzentrieren Sie ihre Bemühungen dort.

Nachbereitung

Auch die Nachbereitung der Termine wird vernachlässigt. Erkenntnisse oder Beschlüsse geraten in Vergessenheit, weil sie nicht festgehalten wurden.

Wenn es am Anfang Ihrer Serientermine Unklarheit über die Ergebnisse des vorangehenden Termins gibt, dann ist das ein Zeichen für mangelnde Nachbereitung – und verschwendet viel Zeit aller Teilnehmer.

Stichwort Führen: Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, dass es in jedem Termin drei Führungsrollen gibt? Eine behält Ziel und Themen im Auge, eine verwaltet die Zeit und moderiert die Gesprächsführung, und noch eine führt Protokoll und hilft so, Unklarheiten früh zu erkennen und Beschlüsse festzuhalten.

Legen Sie im Vorhinein fest, wer diese Rollen übernimmt. So vermeiden Sie Missverständnisse und sorgen für klare Erwartungen. Wenn es keine Freiwilligen gibt, machen Sie einen Vorschlag zur Besetzung. Um die Protokollierung zu erleichtern, ist ein strukturiertes Format hilfreich. Einfach und nützlich ist folgende Frage: „Wer tut was bis wann?“ und halten Sie dazu fest, wie die übrigen Teilnehmer vom Vollzug der Aufgabe erfahren (vgl. Abb. 2).

Am Ende des Termins schicken Sie diese digitalen Notizen noch formlos an die übrigen Teilnehmer,

To Do -Liste

Was	Wer	bis	
Halle ausräumen	Müller	29.9.	
Band engagieren	Huber	1.4.	✓
Bühnentechnik besorgen	Mayer	15.4.	
Catering bestellen	Metzger	15.8.	
Produktpräsentation erstellen	Chef	1.7.	
Tische, Stühle aufstellen	Abt. Logistik	30.9.	
Deko aufhängen	Blum	30.9.	

Abb. 2: Aufgabenprotokolls mit Checkliste

um nicht noch eine administrative Aufgabe zu haben. So fällt es Ihnen leicht, die Wirkung erledigter Aufgaben im Blick zu behalten und unerledigte Aufgaben transparent zu machen. Vermeiden Sie Rechtfertigungsorgien: Sollten nicht Alle Ihre Aufgaben erledigt haben, vertagen Sie die Aufgabe, lassen Sie sie fallen oder funktionieren Sie den Termin zu einem Arbeitsmeeting um.

Teilnehmerkreis

Sie kennen das: Jeder – wirklich jeder – will mitreden. Das Engagement ist auf den ersten Blick gut, führt aber dazu, dass sogar kleinste Entscheidungen Zeit brauchen und sich über viele ergebnislose Termine ziehen.

Stellen Sie fest, dass Mitarbeiter sich nicht abgeholt fühlen? Dass Diskussionen von Kollegen geführt werden, die nur am Rande etwas damit zu tun haben? Dass Sie immer wieder Teilnehmer auf den neuesten Stand bringen müssen?

Viele Involvierte bedeuten Reibungsverluste, zu wenige gefährden die Akzeptanz der Ergebnisse.

Um eine gute Entscheidung zu treffen, betrachten Sie das Problem von allen Seiten. Überlegen Sie sich dazu zuerst, welche Perspektiven für das Thema relevant sind. Dann verwenden Sie das Arche-Noah-Prinzip: Verlassen Sie sich nicht darauf, dass der Repräsentant der Perspektive durchgehend Zeit hat, sondern laden Sie zu jeder Perspektive auch noch einen zweiten Repräsentanten ein: Zwei Teammitglieder statt nur eines, zwei Mitarbeiter aus der Compliance, ...

So können Folgetermine problemlos durchgeführt werden, auch wenn einer der beiden fehlt.

Sorgen Sie dafür, dass die Repräsentanten einer Perspektive vorab bevollmächtigt sind Entscheidungen zu treffen. Das hilft dabei, bindende Entscheidungen zu erreichen.

Vermeiden Sie es andererseits, anonyme Verteiler einzuladen, denn das führt dazu, dass jedes Mal unterschiedliche Personen bei den Terminen auftauchen oder aber zu viele Gäste erscheinen.

Lassen Sie nur Beteiligte bei Ihren Serienterminen zu, die genügend Kapazität haben, regelmäßig mitzuwirken. Dabei reicht es nicht, nur an dem Termin teilzunehmen. Im Termin entsteht Arbeit, die bis zum nächsten Mal erledigt werden muss. Überlegen Sie sich, welche Zeitinvestition den Teilnehmern abverlangt wird. So sichern Sie den Erfolg des Termins und schützen Ihre Kollegen vor Überlast.

Entscheidungsmenge

Unternehmensweite Entscheidungen geben sich die Klinke in die Hand: Reorganisation. Neuer Teamschnitt. OKRs. Zu viele Entscheidungen überlasten ein Unternehmen.

Entscheidungen auf Managementebene führen dazu, dass sich auf der operativen Ebene einiges ändert. Diese Änderungen benötigen Zeit. Mitarbeiter und Untereinheiten müssen Erfahrungen sammeln, Führungskräfte und Gremien müssen ihre Entscheidungen aufgrund neuer Erkenntnisse anpassen.

Entscheidungen sind schnell getroffen, die Umsetzung aber braucht Zeit. (vgl. Abb. 3) Wenn Sie entscheiden, behalten Sie im Auge, ob die Betroffenen freie Kapazität für Veränderung haben oder ob sie noch mit der Umsetzung der letzten Verbesserung beschäftigt sind.

Sie erleichtern sich den Überblick, indem Sie alle Entscheidungen in Umsetzung auf einem Board festhalten, um das System nicht mit Veränderung

zu blockieren. Alternativ kann es ein Gremium geben, dass dies überwacht. Bei it-agile haben wir mit dieser Aufgabe die „Rittern der Fokussuss“ betraut [SierouxZumbrägel2017].

Abstimmung

In Besprechungen entsteht neues Wissen aus den unterschiedlichen Perspektiven und Informationsständen, die wir miteinander abgleichen. Dort sind sich alle einig: „Das ist die Richtung in die wir gehen!“ Danach beginnt man, die Entscheidung und ihre Konsequenzen den Kollegen zu vermitteln und entdeckt immer neue Missverständnisse. Sogar wenn sich alle einig waren, heißt das noch lange nicht, dass sich dieses Alignment in der Organisation niederschlägt und die Betroffenen ihr Handeln daran ausrichten. Wie bereits gesagt benötigen wir Zeit zur Nachbereitung von Terminen. Das Verteilen des neuen Wissens gehört dazu und muss in die Kapazitätsplanung der Teilnehmer eingerechnet werden.

Erschwert wird die Wissensverteilung dadurch, dass man nie weiß, was andere verstehen und was sie damit machen: Achten Sie insbesondere auf unterschiedliche Wissensstände, mangelnde Abstimmung, vorausgehende Erwartungen bezüglich der Konsequenzen oder Handlungen anderer. (vgl. Abb. 4)

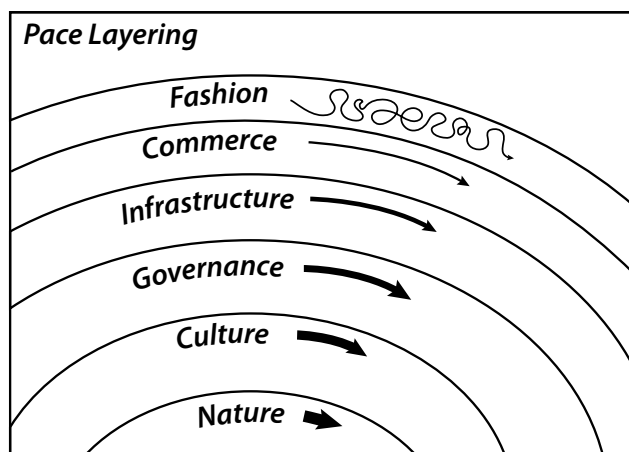


Abb. 3: Entscheidungen in der Führung sorgen für viel Arbeit in der Umsetzung

Fazit

Terminorganisation ist nicht so einfach, wie man es sich gemeinhin vorstellt.

Hier sind unsere Tipps, wie Sie zu weniger Terminen kommen und die verbleibenden effektiver gestalten (auch als Download verfügbar [SälkerReupke2021]):

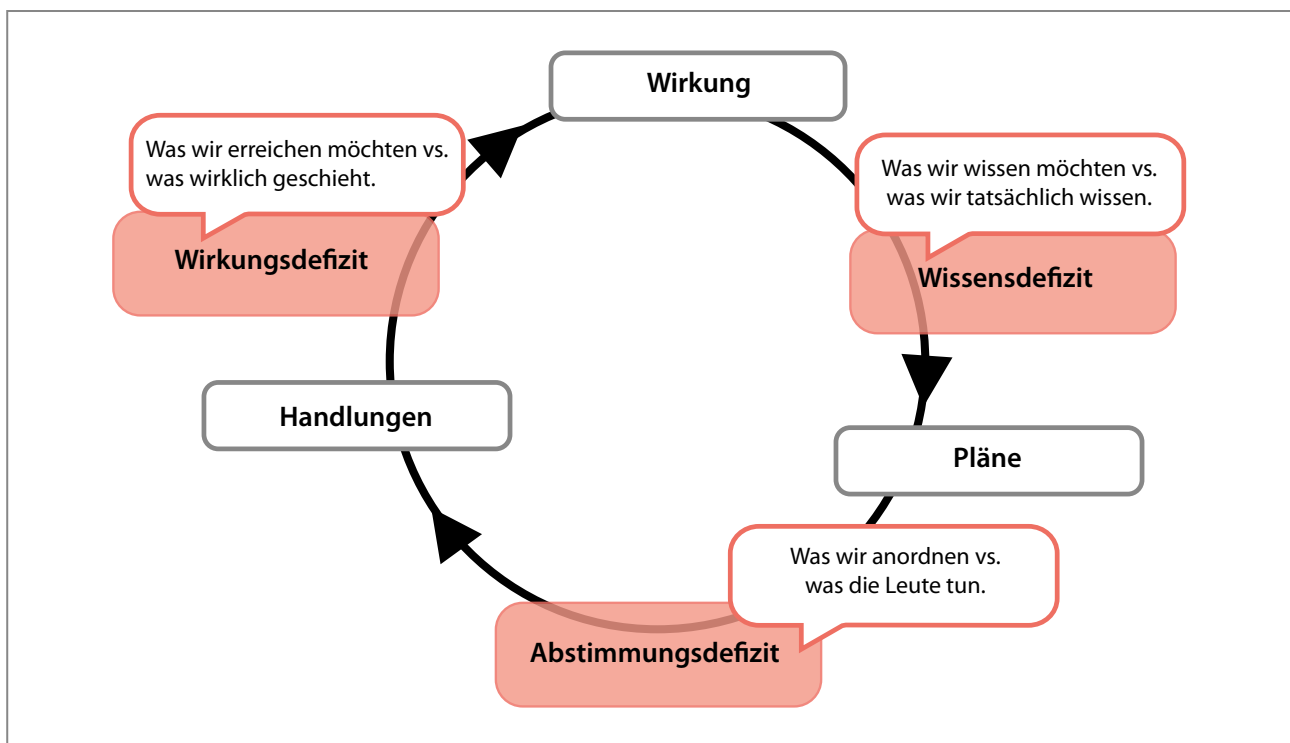


Abb. 4: Drei kritische Defizite [Bungay2010]

- Prüfen Sie regelmäßig ob der Termin noch nötig ist und ob die Teilnehmer noch die Richtigen sind.
 - Bereiten Sie sich vor!
 - Warum findet der Termin statt? Auf welches größere Ziel zählt es ein?
 - Was ist ihr Beitrag zu dem Termin?
 - Was wollen Sie dort erreichen?
 - Legen Sie die Rollen für den Termin fest!
 - Wer führt inhaltlich?
 - Wer moderiert?
 - Wer führt Protokoll?
 - Planen Sie Zeit für die Nachbereitung ein!
 - Halten Sie Aufgaben für alle nachverfolgbar bereits im Termin fest.
 - Unterscheiden Sie zwischen Statusmeetings und Arbeitsmeetings.
 - Haben Sie Mut zu Veränderungen. Im Gegensatz zu Unternehmensstrukturen lassen sich Termine leicht anpassen.
- Probieren Sie es aus! Es kann nichts kaputt gehen, aber Sie können viel gewinnen. ■

Treten Sie gern mit den Autoren
in Verbindung:

gregor.saelker@it-agile.de

urs.reupke@it-agile.de

Referenzen

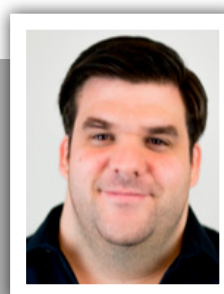
[Andrezak2019] Andrezak, M.: Paces and freedom – doing strategy (02). <https://www.youtube.com/watch?v=uXltMaCpyaQ>, zuletzt besucht 15.10.2020

[Bungay2010] Bungay, Stephen: "The Art of Action". Nicholas Brealey Publishing, London, 2010.

[Kruse2008] Kruse, P.: 8 Regeln für den totalen Stillstand. https://www.youtube.com/watch?v=4f_mIRns2U, zuletzt besucht 15.10.2020

[SälkerReupke2021] Gregor Sälker, Urs Reupke: Bessere Meetings – Mehr Wirkung. Tipps in der Übersicht. <https://to.it-agile.eu/meetings>, zuletzt besucht 27.03.2021

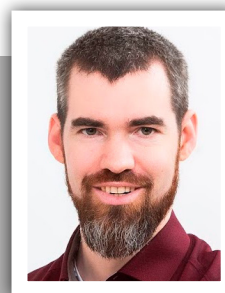
[SierouxZumbrägel2017] Sieroux, S.; Zumbrägel, S.: Servant Leadership auf Organisationsebene. In: agile review 2017/2



GREGOR
SÄLKER

Gregor Sälker wurde 1979 im rheinischen Troisdorf bei Köln geboren. Er studierte Wirtschaftsinformatik an der FH-Köln.

Gregor arbeitet seit 2002 mit agilen Methoden. Die ersten Jahre arbeitete Gregor als Softwareentwickler. Mittlerweile liegt sein Fokus auf dem Coaching agiler Teams.



URS
REUPKE

Urs Reupke ist Management-Berater und Trainer für Agilität bei it-agile, einer selbstorganisierten, mitarbeitergeführten Unternehmensberatung.

Als Prozessgestalter und Produktbegleiter hat er gelernt, dass Führung, Prozess und Arbeit Hand in Hand gehen müssen, damit das Ergebnis stimmt. Heute gibt er diese Erfahrung weiter und hilft Unternehmen aller Größen, elegante Lösungen für ihre Probleme zu finden.

Entwicklung, Beratung, Schulung



Mit deinem Latein am Ende?



*Damit dein Team abliefert –
it-agile zeigt wie.*

direkt zum Angebot



www.it-agile.de/coaching

info@it-agile.de

INHALT

AUSGABE 01/2021



6

Neinsagen für Entwickler
Mehr erreichen durch Zusagen

16

Neinsagen für Product Owner
Hier beleuchten wir, wie man als Product Owner darin besser werden kann, Nein zu sagen



24

Wie evolutionäre Veränderungen funktionieren
Sven Günther setzt Kanban für agile Transformation ein

32

Darf es etwas weniger sein?
Wenn Meetings den Kalender sprengen



40

Psychologische Sicherheit
Ralf Lethmate schaut sich eine Studie von Google genauer an: Was unterscheidet normale Teams von Hochleistungsteams?

44

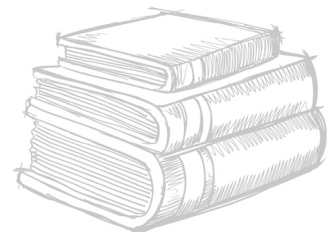
Die agile Führungsetage
Motivation und Selbstmotivation

46

Die Welt zu Gast bei Kanban-Freunden
Ein Rückblick auf 10 Jahre LKCE

52

Buchtipps
Unsere Einschätzung zu „A Scrum Book - The Spirit of the Game“, „Power: A User's Guide“, „Brain At Work“ und „The BDD books“.



58

Auf einen Kaffee mit ...
Nadine Wolf hat unseren Kollegen Florian Wanke befragt



22

Impressum

Die agile review bequem im Abo!

ab 20 € pro Jahr (3 Ausgaben)



Hier Abo bestellen: www.agilereview.de