

Inhaltsverzeichnis

1. [Zweck des Meetings](#)
 - a. [Planungs- und Strategiemeetings](#)
 - b. [Operative Meetings](#)
 - c. [Reviews](#)
 - d. [Retrospektiven](#)
2. [Agenda](#)
3. [Timeboxing](#)
4. [Teilnahmen und Absagen](#)
5. [Meetings strukturieren, moderieren und führen](#)
6. [Meetings von einem Moderator führen lassen](#)
7. [Selbstwirksamkeit vs Konsum](#)
8. [Meeting Protokoll erstellen](#)
9. [Ein freier Stuhl für deinen Kunden](#)
10. [Woran machst Du ein gutes Meeting fest?](#)
11. [Fazit](#)

Zehn Prinzipien für eine agile und effiziente Meetingkultur

Agile Werte und Prinzipien können die Meetingkultur in deinem Unternehmen nachhaltig prägen und verbessern.

In diesem Beitrag habe ich zehn Denkanstöße für die Vorbereitung und Durchführung von Meetings zusammengefasst. Wenn es Dir gelingt diese erfolgreich anzuwenden, werden Meetings zu einem Ort von Kreativität, Kommunikation und Produktivität.

Zweck des Meetings - Wofür treffen wir uns?

Gute Meetingkultur zeichnet sich dadurch aus, dass es eine klare Antwort auf die Frage gibt "Wofür" das Meeting stattfindet. Das heißt, schon in deiner Einladung sollte ersichtlich sein, welchen Zweck und welches Ziel das Meeting hat. Viele Meetings laufen aus dem Ruder, weil Diskussionen stattfinden, die keinen erkennbaren Beitrag mehr zum eigentlichen Ziel des Meetings haben.

Insgesamt unterscheide ich vier verschiedene Archetypen von Meetings mit jeweils ganz eigenen Zielsetzungen.

- **Planungs- / Strategiemeetings**
- **Operative Meetings**
- **Reviews**

- **Retrospektiven**

Über diese vier Archetypen hinaus sind Workshops ein spezielles Format. Im agilen und digitalen Kontext sind insbesondere [Co-Creation Workshops oder Hackathons](#) beliebte Workshops. Die meisten Prinzipien für eine gute und effektive Meetingkultur lassen sich auch auf die Durchführung eines Workshop übertragen.

Planungs- und Strategiemeetings

You have a meeting to make a decision, not to decide on the question. - Bill Gates

In Planungs- und Strategiemeetings werden die Prioritäten für den kommenden Zyklus definiert. Diese Meetings finden monatlich bis quartalsweise statt. Hier werden kritische Fragestellungen und Themen, die Einfluss auf die Steuerung des Unternehmen und seine Ressourcen-Allokation haben, ausführlich diskutiert. Aufgrund der Tragweite dieser Entscheidungen brauchen Planungs- und Strategiemeetings auch eine andere Vorbereitung. Für jedes Thema sollte es eine ausführliche Vorbereitung geben. Die zu diskutierenden Themen werden vorab angekündigt und entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung gestellt. Zudem sollte ausreichend Zeit für Diskussionen und zu treffenden Entscheidungen sein. Ein typisches Planungsmeeting in einem Scrum Team ist z.B. das "Planning", das zu Beginn jeden Sprints stattfindet und für das bei einem 4 Wochen Sprint ein ganzer Tag geblockt wird. Je nach Größe der Gruppe solltest Du je nach Thema 1-2 Stunden reservieren.

Operative Meetings

Operative Meetings beziehen sich auf die Umsetzung des laufenden Geschäfts. Im Vordergrund stehen dabei auftretende Herausforderungen, aktuelle Aufgaben, Prioritäten und Zahlen. Das Ziel operativer Meetings ist sich gegenseitig auf dem Laufenden zu halten, offene Fragen oder Probleme zu klären und den Fokus aller Teammitglieder auf gemeinsame Ziele zu richten.

Typische Beispiele für operative Meetings sind Projektmeetings oder das "Daily Standup" in Scrum-Teams. Operative Meetings haben je nach Dynamik in deinem Geschäftsmodell einen täglichen bis wöchentlichen Rhythmus und dauern wenige Minuten bis max. 2 Stunden. Die Agenda in operativen Meetings ist durch Updates der Teammitglieder und ad hoc Themen geprägt.

Reviews

In gemeinsamen Reviews schaut sich das Team gemeinsam mit wichtigen Stakeholdern erzielte Arbeitsergebnisse an. Damit Reviews auch produktiv verlaufen ist es wichtig, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis getaner Arbeit haben. Diese Reviews schaffen Transparenz über den erzielten Fortschritt und bieten beteiligten Stakeholdern die Chance Feedback zu geben. Damit wird das Team für seine geleistete Arbeit gewürdigt. Ggf. wird auch ein Ausblick auf kommende Prioritäten gegeben, ohne jedoch der Versuchung zu unterliegen in ein Planungsmeeting

abzudriften. Denn dafür reicht meistens die angesetzte Zeit nicht und die Teilnehmer sind nicht vorbereitet. Reviews finden monatlich bis quartalsweise statt.

Retrospektiven

Wir begegnen uns in den Gemeinsamkeiten und wachsen an unseren Unterschieden. - Virginia Satir

Schließlich wird in der Retrospektive die Zusammenarbeit im Team reflektiert. Ziel dieses Meetings ist es die Kommunikation und Dynamik im Team kontinuierlich zu verbessern. Denn agiles Arbeiten ist ein empirischer Prozess, der auf der Idee basiert, dass Qualität und Erfolg das Ergebnis ständiger Verbesserung ist.

In einem Scrum Team wird die Retrospektive vom Scrum Master moderiert. Diese Form der Moderation ist sehr vorteilhaft, weil sich dann alle Teammitglieder inhaltlich einbringen können und die Rolle der Moderation klar besetzt ist. Retrospektiven sollten unbedingt regelmäßig stattfinden, damit es ausreichend Raum gibt, Frust, persönliche und systemische Störungen aufzulösen.

Agenda - Wie viel Vorbereitung braucht dein Meeting?

Mit der Beantwortung der Frage wofür das Meeting stattfindet, hast Du bereits den wichtigsten Agendapunkt gesetzt. Ob und wie umfangreich Du die Agenda inhaltlich vorbereitest, hängt nun von den Zielen und der Art des Meetings ab.

Formate wie Daily Standups oder Retrospektiven brauchen gar keine inhaltliche Vorbereitung. Standups finden im Stehen statt und dienen der Synchronisation der Teilnehmer. Dabei kommt jeder kurz zu Wort, damit ist die Struktur bereits gegeben. Auch Retrospektiven folgen typischerweise immer einem ähnlichen Muster und haben ebenfalls keine inhaltliche Agenda.

Bei Reviews solltest Du zumindest im Vorfeld eine Ankündigung machen, welche Punkte in der Review besprochen werden. Unter Umständen braucht das Team ein wenig Vorbereitung für die Präsentation der erzielten Arbeitsergebnisse. In einer Scrum Review sind die Themen dagegen durch die erledigten Aufgaben aus dem Sprint-Backlog festgelegt.

Bei operativen Meetings kannst Du die Agenda im Anschluss an die Begrüßung gemeinsam mit den Teilnehmern klären. Dazu sammelt ihr kurz alle Themen (z.B. mit der Dynamic Facilitation Methode). Gemeinsam strukturiert und priorisiert ihr die Themen.

Eine deutlich intensivere Vorbereitung benötigen dagegen Planungs- und Strategiemeetings. Teilnehmer erhalten zur Vorbereitung entscheidungsrelevante Informationen. Damit hast Du während des Strategiemeetings dann ausreichend Raum für eine zielführende Diskussion und anschließende Entscheidung. Das heißt,

Planungs- und Strategiemeetings sind das einzige Meetingformat, das eine ausführliche Vorbereitung der Agenda benötigt.

Meeting	Ziel	Rhythmus	Agenda
Planungs- / Strategiemeetings	Entscheidungen zu Prioritäten und Ressourcen-Allokation	1-6 Monate	Umfangreiche Vorbereitung und Ankündigung der Agenda, um im Termin Entscheidungen zu treffen
Standup	Synchronisation der Teilnehmer	täglich	nein
Taktische Meetings	Diskussion / Updates zu aktuellen Zahlen, Tagesgeschäft und Projekten	1-2 Wochen	Wird im Meeting erarbeitet
Review	Rückschau auf erzielte Arbeitsergebnisse, Feedback der Stakeholder	1-3 Monate	Durch präsentierte Arbeitsergebnisse festgelegt
Retrospektiven	Verbesserung der Zusammenarbeit	1-3 Monate	nein

Timeboxing - Meetings starten und enden pünktlich

Obwohl auch Meetings eine fixe Start- und Endzeit haben, werden viele Meetings überzogen. Ich glaube, dass das entweder ein Ausdruck mangelnder Klarheit über das Ziel des Meetings ist, die Meetings nicht oft genug stattfinden oder nicht konsequent moderiert werden. Entsprechend ist ein pünktlicher Start und ein zeitiges Ende Ausdruck einer guten Meetingkultur.

Eine erste Maßnahme gegen das chronische Überziehen von Meetings ist also die Frage zu stellen, ob das Ziel des Meetings klar ist, ausreichend Zeit eingeplant ist und ob die bisher gewählte Frequenz ausreicht. Die konsequente und regelmäßige Durchführung in Verbindung mit einer klaren Zielsetzung ist meistens der erste Schritt zu einer besseren Meetingkultur. Darüber hinaus kannst Du immer auch ein strenges Timeboxing einführen, damit Meetings pünktlich starten und enden. Wenn es mehr zu besprechen gibt, dann setzt ein zusätzliches Meeting an, verlegt den weiteren Austausch auf persönliche Gespräche oder vertagt den Agendapunkt auf die nächste Durchführung des Meetings.

Wenn ihr in euren Meetings "mit Blick auf die Uhr" bisher eher undiszipliniert agiert, dann ernennt einen Inhaber der Timebox. Der Uhrmeister hat die Zeit stets im Blick und weist das Team an, zügig auf das Ende hin zu steuern. Dazu reicht es, mit Deut auf die Uhr einfach "Timebox" zu sagen. Wenn ihr Meetings in einer genau definierten Timebox abhaltet, zeigt ihr damit auch, dass ihr respektvoll mit der Zeit der anderen umgeht. Die Wädhst ja bekanntlich nicht auf Bäumen.

Teilnahmen und Absagen - Das Prinzip der zwei FüÙe

Selbstorganisation und Freiwilligkeit sind ein wichtiges agiles Prinzip. Und ich bin immer wieder erstaunt wie viele Unternehmen das Empowerment ihrer Mitarbeiter propagieren, sie aber nicht darin bestärken selbst zu entscheiden, ob sie zu einem Meeting gehen.

Eine reife Meetingkultur zeichnet sich dadurch aus, dass die Teilnahme an einem Meeting immer freiwillig erfolgt. Das heißt, wenn der eingeladene Teilnehmer für sich keinen erkennbaren Mehrwert in dem Meeting sieht, er nicht glaubt einen sinnvollen Beitrag leisten zu können oder er Zweifel hat, dass das der beste Einsatz seiner Zeit ist,, dann ist das, finde ich, eine höchst anerkennenswerte Rückmeldung. Als Organisator kannst dich dann mit ihm darüber austauschen, unter welchen Voraussetzungen das Meeting auch für ihn wertvoll ist, noch einmal verdeutlichen warum Du ihn gerne dabei hättest und was Du vielleicht von ihm erwartest. Wenn es keinen erkennbaren oder guten Grund für eine Teilnahme gibt, weil ihr mögliche Fragen ggf. schon im Vorfeld klären konntet, dann ist eine Absage die logische Konsequenz. Diese Form der Rückmeldung gibt Dir als Organisator die Chance die Qualität deiner Meetings zu erhöhen. Zudem ersparst Du Dir deine Zeit mit gelangweilten und desinteressierten Gesprächsteilnehmern zu verbringen und schonst gleichzeitig das Zeitbudget eines Kollegen.

Weniger tolerant bin ich dagegen bei Absagen ohne Begründung oder Fernbleiben ganz ohne eine Absage. Das ist einfach Ausdruck schlechten Benehmens und nicht respektvoll wartenden Kollegen gegenüber.

Meetings strukturieren, moderieren und führen

Agile Frameworks wie Scrum sind sehr strukturiert, setzen auf eine hohe Prozesstreue und Rollenklarheit. Diese Prinzipien lassen sich auch auf deine Meetingkultur übertragen.

Jedes Meeting hat einen Owner, der zu dem Meeting eingeladen hat und der das Meeting auch führt. Sollte der Owner verhindert sein, ernennt er einen Stellvertreter oder das Team organisiert sich selbst. Mit der Einladung hat der Owner bereits sichergestellt, dass der Zweck des Meetings klar ist (Operativ, Strategie, Review, Retrospektive), Zeit und Ort bekannt sind, das Ziel des Meetings klar ist und die richtigen Leute eingeladen sind, um das Ziel für das Meeting auch zu erreichen.

Begrüßung

Als Owner gibst Du zu Beginn einen kurzen Überblick über die Intention und Ziele des Meetings. Teilnehmer stellen sich mit dem Hinweis vor, in welcher Rolle oder Funktion sie beim Meeting sind. Bei dieser Gelegenheit kannst Du auch begründete Absagen erwähnen. Dabei sind vor allem die Absagen von Teilnehmern erwähnenswert, die in einer Teilnahme keinen sinnvollen Beitrag für sich sehen. Das ist Ausdruck einer sehr hohen und reifen Meetingkultur.

Typische Fragen die in den ersten Minuten des Meetings zum organisatorischen Ablauf geklärt werden:

- Warum sind wir heute hier?
- Wer ist alles dabei? Wer fehlt und warum?
- Wie viel Zeit haben wir?
- Was wollen wir erreichen?

Inhalt - Weniger Powerpoint, mehr Flipchart

Je nach Format und Ziel des Meeting gehst Du im Anschluss an dein Intro in die Inhalte. Dabei erarbeitest Du deine Agenda mit den Teilnehmern oder arbeitest die vorbereiteten Agenda-Punkte ab. Dabei finde ich es deutlich aktivierender, wenn Teilnehmer die Chance haben mitzumachen und wirklich teilzunehmen, statt stundenlange Informationsveranstaltungen in Powerpoint über sich ergehen zu lassen.

Abschluss

In den letzten Minuten eines Meetings (ca. 10% der Gesamtdauer) gibst Du einen kurzen Abriss über die besprochenen Punkte und die vereinbarten Aufgaben. Diese Schlussworte runden das Meeting ab. Zudem kannst Du die Teilnehmer einbeziehen und sie nach ihren Eindrücken befragen.

Meetings von einem Moderator führen lassen

Zu einer guten Meetingkultur gehört auch eine gute Moderation der Meetings. Das gilt insbesondere für Retrospektiven und Strategiemeetings. Führungskräfte sind hier oft in einer nicht lösbaren Zwickmühle. Sie sind in der Rolle des Teilnehmers, sind Führungskraft, unter Umständen auch Vorbereiter und gleichzeitig auch Moderator des Meetings. So viele Hüte passen auch nicht auf einen großen Kopf. Und gerade die Rollen als Moderator und die Funktion als Führungskraft können sich dabei im Wege stehen.

Von einem guten Moderator kannst Du erwarten, dass er die Gruppe sicher und souverän durch das Meeting führt und dabei auch unabhängig von den Funktionen und Rollen der Teilnehmer ein konstruktiver und wertschätzender Austausch stattfindet. Nicht umsonst gibt es in Frameworks wie Scrum einen Scrum Master, der die wichtige Aufgabe hat Teamprozesse zu steuern, um dem Team zu bester Performance zu helfen. Der Moderator deines Meetings ist Inhaber des Meeting Prozesses und stellt sicher, dass

die gewünschten Ergebnisse auch erreicht werden. Dabei musst Du gar nicht zwingend auf externe Coaches zurückgreifen. Sicher hast Du einen geeigneten Kollegen in deinem Unternehmen. Die Etablierung eines Moderators gerade in Retrospektiven und Strategiemeetings ist Ausdruck einer sehr reifen Meetingkultur und gibt Dir als Führungskraft die Chance dich inhaltlich voll einzubringen.

Selbstwirksamkeit vs Konsum - Nicht "man", sondern "ich" und "Du"

Für mich sind Selbstorganisation und Verantwortung zentrale agile Werte. Das heißt, solange Du über gemeinsame Erfolge sprichst, ist "wir" völlig angebracht. Wenn ihr euch dagegen über Meinungen oder konkrete Maßnahmen austauscht, sollte das "wir" oder schlimmer das "man" durch ein "ich" oder "du" ersetzt werden.

Diese Maßnahme ist deutlich mehr als ein sprachlicher "Hack". Es geht darum, dass jeder im Team Verantwortung für seine Rolle übernimmt und sich nicht hinter dem "wir" versteckt. Ein "wir" schafft vordergründig eine Kuschel-Atmosphäre, ebnet aber schleichend den Weg für fehlende Verantwortung.

Meeting Protokoll erstellen - Meeting Minutes schaffen Transparenz

Ein Meeting Protokoll ist Ausdruck einer hohen Meetingkultur. Dazu gehören in jedem Fall die getroffenen Entscheidungen, vereinbarte Aufgaben und unter Umständen auch besprochene Agenda-Punkte, um den Kontext zu getroffenen Entscheidungen zu dokumentieren. Formate wie Daily Stand Ups brauchen natürlich keine Dokumentation, aber selbst in Formaten wie Retrospektiven sollten getroffene Entscheidungen und Vereinbarungen dokumentiert werden.

Dabei ist es sehr vorteilhaft, wenn Du das Meeting Protokoll während des Meetings immer wieder reflektierst, sichtbar machst oder kurz zur Diskussion stellst. Dann ist das Meeting Protokoll immer auch ein Katalysator, um letzte Unklarheiten zu beseitigen und Missverständnissen vorzubeugen. Zudem sind Protokolle und die offenen Aufgaben aus den Meetings unter Umständen auch die Agenda für das kommende Meeting. Das kann vor allem bei projektbezogenen Meetings sehr sinnvoll sein.

In ein gutes Meeting Protokoll gehören folgende Punkte:

- Zweck des Meetings
- Ort, Dauer, Anwesende
- Agenda - was wollen / haben wir besprochen
- Actions, next steps - wer ist für was verantwortlich

Allerdings sollten Protokolle nicht als "Versicherung" verstanden oder schlimmer noch als verstecktes Zustellen von Verantwortungen missbraucht werden. Das wäre ein grundlegender Verstoß gegen agile Werte und Prinzipien.

Das Meeting Protokoll wird zum Abschluss an die Teilnehmer verteilt oder steht im Idealfall an gewohnter Stelle zur Verfügung (Ablage auf dem Fileserver, Intranet, Confluence etc.).

Ein freier Stuhl für deinen Kunden

Bei amazon ist dieses Praxis angeblich die Regel. In jedem Meeting wird ein freier Platz für den Kunden reserviert. Mit dieser Symbolik werden die Teilnehmer permanent daran erinnert für wen sie eigentlich zusammenkommen. Jeder Teilnehmer hat im Verlauf des Meetings die Gelegenheit die Rolle des Kunden zu übernehmen, sich auf den freien Platz zu setzen und seine Sicht auf die Dinge aus der Perspektive des Kunden kundzutun. Kundenzentrierung und die Kooperation auf Augenhöhe mit dem Kunden sind wichtige Eckpfeiler agiler Arbeitsweisen.

Teilnehmer sind deine Kunden - Woran machst Du ein gutes Meeting fest?

Online Bewertungen sind aus unserem Alltag nicht mehr weg zu denken. Sie geben uns wertvolle Rückmeldungen, Transparenz und sind der Ansporn kundenzentrierter zu handeln. Warum sollte dieses einfache Prinzip nicht auf für Meetings funktionieren?

Stell Dir das Meeting als eine Leistung oder ein Produkt vor. Du als Organisator bist der Product Owner, die Teilnehmer sind deine Kunden. Sie haben Dir für das gemeinsame höhere Ziel ihre Zeit und Aufmerksamkeit geschenkt. Und wenn ich kundenzentriert arbeite, dann interessiert mich, wie zufrieden die Teilnehmer mit dem Meeting waren. Schließlich möchte ich meine Zeit weder mit gelangweilten Teilnehmern verbringen, noch möchte ich irgendjemand seine wertvolle Zeit stehlen.

Lass also die Durchführung des Meetings einfach in der Abschlussrunde kommentieren und bewerten oder verschick im Anschluss einen kurzen Fragebogen.

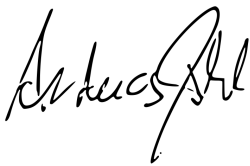
- Waren Anlass und Ziel für das Meeting für Dich klar erkennbar?
- Hattest Du den Eindruck Dich gut einbringen zu können?
- Was das Meeting ein guter Einsatz deiner Zeit?
- Möchtest Du künftig wieder teilnehmen?

Deine Meetings bewerten zu lassen ist nicht nur Ausdruck einer hohen Kundenzentrierung, sondern auch Ausdruck einer sehr wertschätzenden Meetingkultur.

Fazit - Agile Prinzipien verbessern die Meetingkultur

Agile Prinzipien wie Transparenz, Selbstorganisation, Kundenzentrierung aber auch Kommunikation und der Respekt für den Beitrag deiner Kollegen sind die Eckpfeiler einer guten Meetingkultur. Wenn Du es schaffst diese Prinzipien auch in deine Meetings zu transportieren, dann machst Du jedes Meeting zu einem besseren Ort für alle Beteiligten. So werden Meetings zu einem echten Beschleuniger statt einem Zeitfresser für deine Organisation.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [Das Spotify Modell - Inspiration für ein agiles Unternehmen](#)
- [Agile Führung - Prinzipien für einen modernen Führungsstil](#)