



B5 WIR SABOTIEREN EINE MEETING-ROUTINE

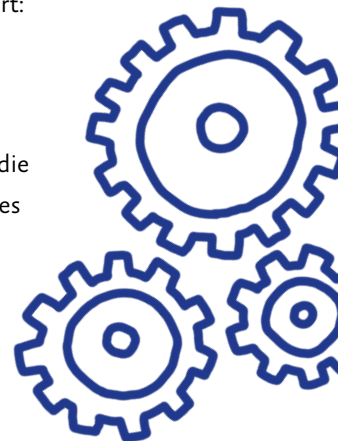
WORUM GEHT'S?

Im Kapitel »Eine Kultur der vertrauensvollen Kollaboration entwickeln« haben wir beschrieben, welche Methoden helfen, um ein Gefühl der Sicherheit in der Organisation entstehen zu lassen, damit Teams effektiv zusammenarbeiten können. Der Begriff der *Green Zone* aus einer Theorie des ehemaligen US-Richters James Tamm ist in diesem Zusammenhang gefallen. Doch eine Green Zone braucht Zeit zu entstehen. Und es ist nicht die einzige Möglichkeit, kollaborative Strukturen zu etablieren.

In diesem Kapitel möchten wir eine Abkürzung schildern, die uns selbst in den Anfangsjahren geholfen hat, unsere Zusammenbeitskultur zu finden. Wir haben uns *Meetings* vorgenommen. Sie sind für uns die Keimzelle für Kollaboration und Kooperation.

Die Art, wie wir uns iterativ an unser Dark-Horse-Meeting-Format herangetastet haben, hat unsere Organisation als Ganzes transformiert. Meetings sind Dreh- und Angelpunkt einer jeden Organisation: In Meetings werden Signale über Veränderungen ausgetauscht, in Meetings wird über Strategien und Anpassungen entschieden, Meetings prägen die Kultur und sind wiederum erlebbares Artefakt einer gelebten Kollaboration – oder eben auch nicht.

Sie sind wie die Knotenpunkte eines Nervensystems: Gut vernetzt und schnell befähigt unser Nervensystem uns zu Höchstleistungen, langsam und ohne Verbindungen wird es als »krank« bezeichnet. Letzteres hat der britische Historiker und Soziologe Cyril Northcote Parkinson in seinen ironisch formulierten *Parkinson'schen Gesetzen* so formuliert: »Die auf einen Tagesordnungspunkt verwendete Zeit ist umgekehrt proportional zu den jeweiligen Kosten.«¹ Diesen als *Gesetz der Trivialität* bezeichneten Sachverhalt erklärt er damit, dass in Diskussionen die einfachsten Themen am ausführlichsten diskutiert werden, da die meisten Teilnehmenden davon etwas verstehen – und nicht die Themen, die am wichtigsten sind. Auf den folgenden Seiten werden wir eine Möglichkeit zeigen, dieses Gesetz mit einfachen Kniffen zu »hacken«.



WELCHES PROBLEM WIRD GELÖST?

Wie steht's um die Gesundheit unseres organisatorischen Nervensystems? Wenn wir die Teilnehmenden unserer Workshops den Satz »Meetings sind für mich ...« vervollständigen lassen, hören wir nicht selten Dinge wie: »Zeitverschwendung«, »ein lästiges Übel«, »meistens ineffizient und nicht zielführend« und gelegentlich »der schlimmste Teil meiner Arbeit«. *Tod durch Meeting*^{L2} heißt sinnigerweise auch Patrick Lencionis Klassiker zum Thema. Klingt nicht so gesund, würden wir sagen.

Führungskräfte leiden übrigens überproportional häufig an schlechten Meetings. Bereits 2005 stellte das *Handelsblatt* fest,^{L3} dass unter 800 befragten leitenden Angestellten 61 Prozent Meetings als unproduktiv und/oder überflüssig bewerten. Bedenkt man, dass Führungskräfte im Schnitt etwa die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Besprechungen verbringen, werden die Dimensionen dieser Verschwendung von wirtschaftlichen Ressourcen und persönlicher Lebenszeit schnell deutlich. Ganz zu schweigen von den verpassten Gelegenheiten einer adaptiven Organisation, sich für die Zukunft zu wappnen und die eigene Kollaborationsfähigkeit zu stärken. Wir halten fest: Meetings sind prägend für unsere Kollaborationskultur. Wenn wir jene verändern wollen, lohnt es sich, über Meeting-Hacks nachzudenken, um die Organisation Schritt für Schritt zu verändern.

EIN SCHWANK AUS DER VERGANGENHEIT

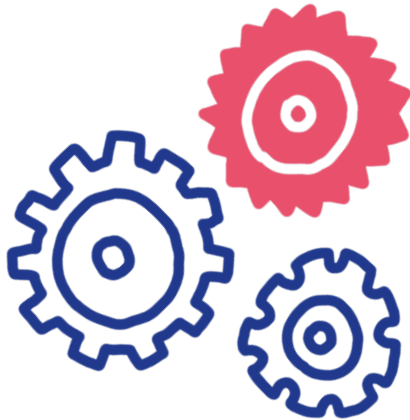
Unproduktive und zeitraubende Meetings kannten wir in der Gründungszeit bei Dark Horse schon ganz gut. Ach, viel zu gut! Gegründet von 30 Kommiliton*innen und mit einer stark dezentralen und hierarchiefreien Arbeitskultur, waren die ersten Meetings schleppend bis furchtbar. Schnelle Entscheidungen? Mangelware. Mehrheitsentscheidungen? Lösten Frust und Blockaden aus. Auf der Suche nach besseren Meeting-Formaten haben wir recherchiert, wo Meetings besonders schlecht laufen.¹ Dabei stießen wir auf eine unglaubliche Geschichte aus dem Zweiten Weltkrieg, die auch heute noch erschreckend aktuell anmutet. Um unauffällig die Produktivität und Arbeitsmoral in feindlichen Organisationen zu sabotieren, hatte die CIA² auf 32 Seiten Tipps für Undercover-Agenten gesammelt → **ABB. B5.1**. Kein Scherz, dieses Dokument gibt es wirklich und wurde am 2. April 2008 vom »CIA Declassification Center« freigegeben.^{L4} Es dauerte aber noch ein paar Jahre, bis die Öffentlichkeit das wirklich bemerkte. Klar, die CIA hatte das nicht an die große Glocke gehängt. Die Sabotagestrategien lesen sich wie die Beschreibung des Meeting-Alltags in vielen Organisationen: lange Reden

¹ Da haben wir uns der Methode »Negatives Brainstorming« bedient.

² Besser gesagt ihr Vorläufer OSS. Das Office of Strategic Services war von 1942 bis 1945 ein Nachrichtendienst des USA-Kriegsministeriums.

halten, Entscheidungen an Komitees delegieren, endlos über die richtige Formulierung diskutieren, Fragen von vorherigen Meetings noch mal aufmachen, irrelevante Probleme ansprechen – um nur ein paar zu nennen.

Was tun, um Sabotage zu verhindern? Meetings am besten gleich abschaffen oder nur zulassen, wenn bereits alle Möglichkeiten der asynchronen Kommunikation ausgeschöpft sind, wie bei dem Collaboration-Software-Anbieter Basecamp?^{L5} Dieses Beispiel ist wahrscheinlich nicht jedermanns Sache. Wir bekommen auf unsere Frage nach der Bedeutung von Meetings in unseren Workshops auch ganz andere Antworten wie »Meetings sind für mich Gelegenheiten, mich mit meinem Team weiterzuentwickeln« oder »In Meetings leben wir Zusammenarbeit«. Anstatt Meetings zu verteufeln, können adaptive Organisationen diese als Gelegenheit nutzen, um Veränderungen hin zu einer neuen Arbeitskultur mit mehr Empowerment und Selbstorganisation für Mitarbeitende anzustoßen.



WIE GEHT DAS?

Bevor wir uns den Kollaborations-Hacks widmen, wollen wir den Finger tief in die Meeting-Wunde legen. Dafür haben wir uns eine Methode ausgedacht, die wie ein Spiel funktioniert, das ihr auch in unserem Blog kostenlos herunterladen könnt und für diese Methode sogar müsst.^{L7}

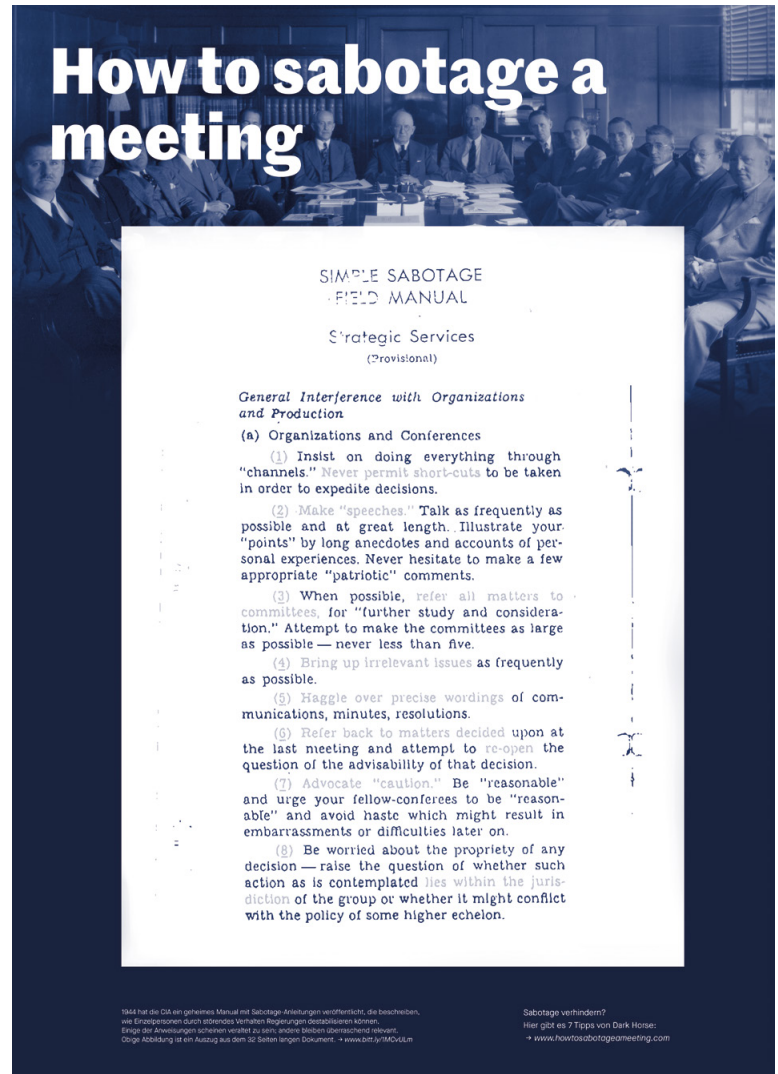


ABB. B5.1: 32 Seiten aus dem Zweiten Weltkrieg, die heute noch verblüffend aktuell sind. Und damit für jeden Meeting-Raum gemacht. Wir haben daraus deswegen ein Poster design und zur Verfügung gestellt.^{L6}

METHODE: *How to Sabotage a Meeting*

Mithilfe des Spiels können wir so richtig schön ein Meeting sabotieren, so mit richtiger Inbrunst und in vollem Bewusstsein der eigenen Sabotage-Mission. Ganz tief mit dem Finger in der Meeting-Wunde bohren. Warum? Wie beim negativen Brainstorming ist das Erleben eines solchen Meetings goldwert: Es sensibilisiert uns, wie schrecklich sich sabotierte Meetings anfühlen. Und es verdeutlicht uns, dass wir dringend etwas ändern müssen, und zwar gemeinsam.

TEILNEHMENDE:

- ▶ Maximal sechs Personen und ein*e Spielleiter*in.

ZEIT:

- ▶ 30 Minuten.

SCHRITTE:

- ▶ **Schritt 1:** Wir schauen zur Vorbereitung alle Sabotage-Missionen aus dem CIA-Manual an.
- ▶ **Schritt 2:** Wir drucken die Sabotage-Karten aus.¹ Jedes Teammitglied zieht verdeckt eine Sabotage-Mission. Und als Gruppe ziehen wir eine Meeting-Karte.
- ▶ **Schritt 3:** Wir bestimmen eine Person, die das Meeting koordiniert.
- ▶ **Schritt 4:** Wir starten das Meeting, diskutieren und versuchen, eine Entscheidung zu treffen. Dauer: 15 Minuten.
- ▶ **Schritt 5:** Wir versuchen reihum zu erraten, welche Sabotage-Missionen im Spiel waren. Wer richtig rät, gewinnt einen Punkt. Der mit den meisten Punkten gewinnt das Spiel.
- ▶ **Schritt 6:** Wichtig: Unbedingt eine Feedbackrunde machen!

ERKLÄRT DAS MAL GENAUER!

Zur Vorbereitung schauen wir uns als Gruppe in Ruhe alle Sabotage-Missionen an, die wir vorher ausgedruckt haben. Alle Missionen stammen aus dem CIA-Manual. Jedes Teammitglied zieht nun verdeckt eine Sabotage-Mission. Auf der Missionkarte wird beschrieben, wie man möglichst unauffällig das Meeting sabotieren soll. Wir ziehen danach noch als Gruppe eine Meeting-Karte. Auf der Karte steht beschrieben, zu welchem

Thema wir als Gruppe eine Entscheidung finden sollen, wie etwa: »Sollen wir alle Mitarbeitenden verpflichten, mindestens 50 Prozent ihrer Arbeitszeit im Home Office zu verbringen?«

Zu Beginn des Spiels bestimmen wir eine Person, die das Meeting koordiniert. Diese Person stellt einen Timer auf 15 Minuten und dann kann es losgehen. Als Team diskutieren wir das Meeting-Thema und versuchen, zu einer Entscheidung zu kommen. Der Entscheidungsmodus ist simpel: Es darf keine Gegenstimmen geben. Nach den 15 Minuten wird versucht, reihum zu erraten, welche Sabotage-Missionen im Spiel waren. Pro Teammitglied tippt die restliche Gruppe darauf, welche Sabotage-Karte dieses hatte. Nach der Tipprunde deckt besagtes Teammitglied die Karte auf. Alle, die die Sabotage-Karte richtig erraten haben, erhalten einen Punkt. Gewonnen hat die Person mit den meisten Punkten, also diejenige, die die meisten Sabotage-Missionen richtig erraten hat.

Genug sabotiert? Dann können wir uns den neun Meetings-Hacks widmen, die wir als Dark Horse in den letzten 13 Jahren gesammelt haben, um Sabotage zu verhindern. Die Hacks sind ganz explizit weder als Best noch Good Practice gedacht. Sie helfen uns, Dark-Horse-Meetings effektiver zu gestalten, und haben sich bewährt. Wir können sie gerne als Inspiration nutzen! Am Ende geht es darum, dass wir als Organisation eigene Wege finden, wie wir passend zu unserer Strategie die eigenen Regeln und Steuerung finden.

¹ Bitte hier das PDF downloaden: <https://blog.thedarkhorse.de/wp-content/uploads/2020/08/Dark-Horse-HowToSabotageA-Meeting-das-Spiel.pdf>

1 – Die goldene Meeting-Agenda: Nur wenn vorab klar ist, welches Ziel ein Meeting verfolgt, können sich alle Beteiligten darauf vorbereiten und zu einem guten Ergebnis beitragen. Dazu gehört vor allem eine Agenda, was besprochen und welches Ergebnis erzielt werden soll. Geht es um eine Entscheidung oder nur um ein Feedback zu einer Idee? Oder sollen die Teilnehmenden über bereits getroffene Entscheidungen informiert werden? Eigentlich ist das eine Selbstverständlichkeit, aber gerade bei regelmäßigen Meetings kann das *Warum* der Zusammenkunft schon einmal abhandeln kommen. Für regelmäßige Meetings¹ haben wir daher eine einfache (für uns goldene) Agenda entwickelt:

Entscheidungen: Zuerst (!) werden alle Diskussionspunkte besprochen, die eine Entscheidung benötigen. Diskussionspunkte in dieser Kategorie haben eine Entscheidungsvorlage.² Gerne auch mehrere Entscheidungsoptionen, die am besten visuell aufbereitet sind. Der Mensch ist schließlich ein visuelles Wesen. Gibt es keine vorbereitete Option, rutscht das Thema, das besprochen werden soll, automatisch in die zweite Kategorie »Feedback«. Und falls das bisher ein bisschen schwammig war: In die erste Kategorie kommen nur Lösungsvorschläge, keine Probleme!

Feedback: Gibt es Ideen oder Entwicklungen, bei denen noch nicht klar ist, wie damit umzugehen ist – und gibt es quasi keine Entscheidungsvorlage oder -option –, sind diese in der zweiten Kategorie super aufgehoben. Hier wird nur um Feedback gebeten, mit dem im Zweifel für das nächste Meeting ein Entscheidungsvorschlag erarbeitet wird.

Information: In die dritte und letzte Kategorie kommen alle Punkte, die lediglich als Information für andere Mitarbeitende gelten. Es gibt keine Diskussion und keinen Meinungs austausch.

Beides ist nur in den ersten beiden Kategorien möglich. Eventuelle Verständnisfragen sind aber erlaubt. Mit unserer Dark-Horse-Agenda *sabotieren* wir folgende CIA-Sabotage-Regel: »Bring up irrelevant issues!«

2 – Ohne Beitrag keine Teilnahme: Hier haben wir uns bei Elon Musk bedient.^{1a} Schwieriger Typ, wissen wir. Aber er hat tatsächlich etwas Nützliches gesagt: »Wer keinen Beitrag zu einem Meeting leisten kann, sollte nicht daran teilnehmen.« Diese Person darf das Meeting verlassen, wenn bei den späteren Agenda-Punkten kein Beitrag mehr zu erwarten ist. No questions asked. No hard feelings. Wie oft haben wir schon in Meetings gesessen und uns gefragt, warum wir eigentlich dabei sind? Durch diese Regel wird sichergestellt, dass wir unsere Zeit nicht mehr mit Themen verschwenden, mit denen wir nichts zu tun haben. Wir sabotierten damit folgende CIA-Sabotage-Regel: »Make committees as large as possible!«

3 – Alle werden gehört: Dieser Grundsatz folgt dem vorherigen. Wenn alle Anwesenden im Meeting einen Beitrag leisten sollen, möchten wir diesen auch hören. Um Wissen und Expertise von eher introvertierten Teilnehmenden abzurufen, kann es hilfreich sein, alle nacheinander in einer Runde kurz nach ihrer Perspektive zu fragen. Wir nennen es salopp die *Meinungsrunde*. Wir sabotieren damit folgende CIA-Sabotage-Regel: »Make speeches!«

4 – Gesten als Short-Cuts: Jeder kennt es wahrscheinlich: »Es ist schon alles gesagt, nur noch nicht von jeder Person!« Damit in den Meinungsrunden nicht jeder Mensch noch mal die Worte der Vorredner*innen wiederholt, nutzen wir Gesten, um unsere Zustimmung zu signalisieren. Das kann etwa der »Daumen hoch« sein. Bei Dark Horse wedeln wir mit der Hand kurz über unserem Kopf. Das sieht lustig aus, bleibt aber aufgrund des

¹ Weeklys, Stand Ups – oder wie auch immer es bei euch heißt!

² Bei Dark Horse haben wir die wichtige kulturelle Regel: No meetings without prototypes!

¹ Von uns gibt's eine kostenlose, digitale Version für iOS-Geräte. [L9](#)

hohen Wiedererkennungswerts auf jeden Fall im Gedächtnis und verkürzt Rede- und Abstimmungszeiten enorm. Wirklich! Mit Gesten sabotieren wir folgende CIA-Sabotage-Regel: »Never permit shortcuts!«

5 – Klare Moderation: Die vielleicht wichtigste Rolle im Meeting ist die Moderationsrolle. Sie übernimmt es, die Beteiligten an verabredete Regeln zu erinnern, sorgt für einen stringenten Ablauf und dafür, dass alle ausreichend gehört werden. In den meisten Fällen reicht es, wenn sich unter den Teilnehmenden eine Person findet, die diese Aufgabe übernimmt. Bei sehr engagierten Diskussionen kann es schon mal zu einem Rollenkonflikt kommen. In diesen Fällen empfiehlt sich die Zuhilfenahme einer externen Moderation. Mit einer guten Moderation sabotieren wir drei CIA-Sabotage-Regeln auf einmal: »Haggle over precise wording!«, »Refer back to matters decided!« und »Make speeches!«.

6 – Meetings haben einen festen Ein- und Ausstieg: Meetings sollten mit einem kurzen Check-in aller Teilnehmenden beginnen. Eine kurze Antwort auf die Frage »Wie geht es mir gerade?« hilft allen, sich zu fokussieren, und zeigt, dass wir nicht als Maschinen, sondern als Menschen zusammenkommen. Hier geht es nicht um Seelen-Striptease. Einfache Fragen wie »Was hat in der letzten Woche genervt und worüber hast du dich gefreut?« geben allen die Möglichkeit, Ärger und Erfolge direkt anzusprechen, und ermöglichen eine sachorientierte Diskussion der anderen Themen auf der Agenda. Damit wir uns bei unseren Meetings stetig verbessern können, enden wir mit einer kurzen Feedbackrunde und der Frage, was diesmal innerhalb des Meeting-Formates gut gelaufen ist – und was wir beim nächsten Mal anders machen wollen. Damit sabotieren wir folgende CIA-Sabotage-Regel: »Never permit shortcuts!«

7 – Hartes Timeboxing: Den Einsatz eines analogen oder digitalen Timers¹ kennen viele schon aus der agilen Arbeit. Wir nutzen Timeboxing auch in Meetings, um uns selbst zu disziplinieren und Diskussionen nicht ausufern zu lassen. Zusammen mit der Maßgabe, dass alle gehört werden müssen, wirkt das harte Timeboxing Wunder. Wenn wir wissen, dass wir als Gruppe nur noch zehn Minuten Zeit haben, um uns über einen Punkt auszutauschen, fassen sich selbst viel redende Personen kurz, damit alle drankommen – im Zweifelsfall sorgt der soziale Druck dafür! Damit sabotieren wir folgende CIA-Sabotage-Regel: »Bring up irrelevant issues!«

8 – Ergebnisse werden gesichert: »Was hatten wir hier noch mal gesagt?« Wenn die Ergebnisse insbesondere von Entscheidungen nicht dokumentiert werden, führt das häufig dazu, dass im Nachhinein alle eine eigene Auslegung der beschlossenen Dinge haben. Wer endlose Debatten über alternative Fakten vermeiden möchte, sichert am Ende eines Treffens kurz die Ergebnisse: Entscheidungen werden in der Beschlussform aufgeschrieben und beispielsweise als E-Mail versendet oder im internen Forum gepostet. Wenn es schnell gehen muss, reicht auch ein Foto, das in allen Inboxes landet. In jedem Fall sollten alle wesentlichen Informationen festgehalten werden, damit es am Ende einen nicht zu großen Spielraum für Interpretationen gibt. Damit sabotieren wir folgende CIA-Sabotage-Regel: »Refer to matters decided!«

9 – Ja als Default! Unsere Standardantwort auf einen Lösungsvorschlag ist immer »Ja!«, denn eigentlich jeder Vorschlag verdient es, ausprobiert zu werden. Schließlich können wir alle die Zukunft nicht vorhersagen und wissen dementsprechend alle (!) nicht, wie die perfekte Lösung aussieht. Warum sich also in Endlosdiskussionen verlieren?

Wir suchen aus diesem Grund lieber nach der *nächstbesten Lösung*, mit der wir möglichst viel lernen und im Zweifel die Entscheidung¹ nachbessern können. Es heißt also nicht: »Wer ist dafür?«, sondern eher: »Ist jemand dagegen?« – und nur wenn das Ausprobieren selbst schon negative Auswirkungen hätte, wird die automatische Zustimmung noch einmal diskutiert. Wir haben dafür unsere wichtige Kulturregel: »Is it safe enough to try?«²

Dem »Ja als Default« hilft noch ein zweites Prinzip: Lieber die Idee/Lösung oder den Vorschlag so lange verändern, bis das Team autark entscheiden kann, anstatt die Entscheidung auf übergeordnete Ebenen zu heben. So werden Entscheidungen getroffen statt delegiert. Und damit sabotieren wir zum Abschluss auch noch einmal drei CIA-Sabotage-Regeln: »Refer to committees!«, »Decision lies in jurisdiction of this meeting?« und »Advocate caution!«.

¹ Wie adaptive Organisationen generell über Optionen entscheiden können, steht im gedruckten Playbook ab Seite 86.

² Im Kapitel »Die Selbstorganisation in Teams fördern« (im Playbook ab Seite 279) haben wir als dritte Methode das Konsentverfahren beschrieben. Da begegnet uns der schwerwiegende Einwand wieder.

WORAUF MÜSSEN WIR BEIM ANWENDEN DER METHODEN ACHTEN?

Unsere neun Meeting-Hacks sind so design, dass wir schnell ins sprichwörtliche *Machen kommen*. Probiert sie aus, tweakt sie. Falls sie aber nicht umsetzbar erscheinen, dann haben wir einen niedrigschwelligen Kompromiss: Das Sabotage-Manual der CIA könnt ihr als Poster^{L10} herunterladen, ausdrucken und einfach in den Meeting-Räumen aufhängen. Das sorgt für Lacher und wer weiß, vielleicht hilft die pure Erinnerung an die Sabotage, dass sich was verändert. Ansonsten betonen wir noch einmal, was wir eingangs des Kapitels geschrieben hatten: Eine Kulturveränderung hin zu mehr Kollaboration braucht Zeit. Im Kapitel »Eine Kultur der vertrauensvollen Kollaboration entwickeln«³ haben wir beschrieben, welche Methoden uns dabei helfen können.

³ Im gedruckten Playbook ab Seite 254.

LITERATURVERZEICHNIS

L1 C. Northcote Parkinson: *Parkinsons Gesetz und andere Studien über die Verwaltung*. Verlagsanstalt Handwerk, 2005.

L2 Lencioni, Patrick M.: *Tod durch Meeting. Eine Leadership-Fabel zur Verbesserung Ihrer Besprechungskultur*. Wiley-VCH, 2017.

L3 <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/marketingkultur-jedes-zweite-meeting-ist-unproduktiv-oder-sogar-ueberfluessig/2583076.html>

L4 <https://www.cia.gov/stories/story/the-art-of-simple-sabotage/>

L5 <https://37signals.com/thoughts>

L6 <http://howtosabotageameeting.com/>

L7 <https://blog.thedarkhorse.de/new-work/how-to-sabotage-a-meeting-das-spiel-als-kostenloser-download/>

L8 <https://www.inc.com/justin-bariso/elon-musk-knows-how-to-run-a-meeting-heres-how-he-does-it.html>

L9 www.thedarkhorse.de/teamtimer

L10 www.howtosabotageameeting.com