

**Alain Cardon, Christina Quirin<sup>1</sup>**

## **Der Delegationsprozess: Ein Instrument für die Organisationsentwicklung**

Dieser Artikel beschreibt ein Instrument zur Organisationsentwicklung, das seit 15 Jahren in den unterschiedlichsten Teams und Unternehmen, auf diversen Management-Ebenen und -Funktionen, in einer Vielzahl unterschiedlicher Länder und kulturellen Situationen angewandt und verfeinert wurde.

Vielleicht erstaunt es, dass ein Meeting-Prozess als Instrument zur Organisationsentwicklung vorgeschlagen wird. Und vielleicht es noch überraschender, dass wir behaupten, das hier vorgestellte Instrument sei mit Sicherheit eines der effektivsten Werkzeuge des Team-Managements und sein langfristig positiver Einfluss erstreckt sich auf die gesamte Unternehmenskultur.

Wir werden nach einer kurzen Einführung zuerst detailliert den Delegationsprozess darstellen. Anschließend erörtern wir wie seine Wirksamkeit für die Führungsentwicklung und die Organisationsentwicklung.

### **I HINTERGRUND**

Da kein Werkzeug ein Universalheilmittel sein kann, hat auch der Delegationsprozess seinen Platz in einem ganz bestimmten Kontext. Obwohl die Prozess-Struktur an sich relativ unspezifisch ist und einzelne Elemente in jedem Meeting oder jeder Besprechung hilfreich sein können, möchten wir darauf hinweisen, dass eine gründliche Planung der Struktur und der Ziele des Meetings nötig ist, damit der Delegationsprozess effektiv eingesetzt werden kann.

#### **1. Ein Kommunikations- oder Management-Werkzeug ist meistens weder gut noch schlecht, weder effektiv noch ineffektiv.**

Die Art und Weise wie es vermittelt und gelernt wird, der Kontext oder die Umgebung in welcher es eingesetzt wird, und die Einstellung der Menschen, die es anwenden, haben alle einen großen Einfluss auf die kurz- und langfristigen Ergebnisse. Ähnlich wie bei partizipativem „Management by Objectives“, Qualitäts-Zirkeln, 360-Grad- Feedback u.a. hat die Art und Weise wie wir ein Werkzeug implementieren, häufig mehr Einfluss auf das Resultat als das Werkzeug selbst.

#### **2. Der Delegationsprozess ist vor allem zur Steigerung der Effektivität von intakten Teams entwickelt worden.**

Dies gilt vor allem für regelmäßige Meetings der oberen Führungsschicht, die in wöchentlichen, zweiwöchentlichen oder monatlichen Abständen angesetzt sind.

Der Delegationsprozess ist am effektivsten, wenn er regelmäßig in Teams mit fünf bis fünfzehn Mitgliedern eingesetzt wird, die nur die jeweiligen Projektleiter sowie deren direkte Mitarbeiter umfassen.

#### **3. Der Delegationsprozess ist am wirkungsvollsten in Meetings, in denen es um Entscheidungsfindung geht.**

Wir konnten beobachten, dass der beschriebene Prozess besonders effizient ist in Teams, die a) gut vorbereitete Themen behandeln, die b) den Fokus auf Debatten statt Diskussionen legen, und die sich c) die Entscheidungsfindung zum Ziel gesetzt haben.

---

<sup>1</sup> Vielen Dank an Nadja Hebenstreit für die erste Übersetzung.

Wenig befriedigende Resultate werden mit dem Delegationsprozess immer dann erzeugt, wenn ein Team gern in podiumsartigen Diskussionen schwelgt, bei denen ein einzelner Sprecher auf die Teilnehmenden einredet. Genauso wenig erfolgreich ist der Prozess in Teams, die die Hauptzeit ihrer Meetings für Overhead- oder Powerpoint-Präsentationen verwenden. Solche hauptsächlich auf Informationsvermittlung ausgelegten Meetings sind sogar kontraproduktiv für die Einführung des Delegationsprozesses. Aus unserer Beratungserfahrung können wir übrigens feststellen, dass ein übermäßiger Einsatz von reinen Informations-Meetings sich schlecht mit einer dynamischen Organisation verträgt, sondern das Gegenteil befördert.

Eine tiefergehende Analyse von Meeting-Prozessen – wie diese oftmals das „Profil“ eines Teams widerspiegeln, auf welche Weise sie die Effektivität eines Teams fördern oder behindern, und wie sie die generelle Organisationskultur charakterisieren – finden Sie in dem Artikel „Circularity“.

Für den Rahmen dieses Artikels wollen wir festzuhalten, dass der Delegationsprozess immer dann nützlich ist, wenn die Organisation im generellen und das Top-Management im besonderen, aktives Interesse an der Entwicklung von Selbstverantwortlichkeit (Ownership) und Initiative des mittleren Managements und aller Mitarbeiter zeigen. Dieses Interesse findet seinen Ausdruck in der Förderung eines partizipativen Ansatzes, der von echten Fragen (Konsultation) ausgeht und Delegation (eigenständiges Bearbeiten von Themen) beinhaltet. Der Delegationsprozess funktioniert optimal in einer ergebnisorientierten, pro-aktiven, risikofreundlichen und unternehmerischen Organisationskultur.

In der Tat ist der Delegationsprozess ein produktives und effektives Werkzeug, um die oben beschriebene Art von Organisationskultur zu entwickeln. Und es ist kontraproduktiv, wenn das Management Informationen zurückhält, zentralisiert, kontrolliert und Risiken scheut.

#### **4. Der Delegationsprozess wurde als systemisches Instrument entwickelt. Er ist umso wirksamer, wenn er so auch verstanden und eingesetzt wird.**

Wir verstehen „systemisch“ in dem Sinne, dass dieser Artikel auf der Annahme beruht, dass Meetings für die Struktur einer Organisation so zentral sind, wie der Kern für eine biologische Zelle.

Wer daher die Meeting-Prozesse und -Ergebnisse eines Teams modifiziert, wird daher alle Prozesse und Ergebnisse des Teams beeinflussen. Das gilt in noch stärkerem Maße für Leitungsteams: Werden die Prozesse und Ergebnisse eines exekutiven Teams modifiziert, werden sich die gesamten Prozesse und Ergebnisse der umgebenden Organisation dieses Teams modifizieren. Wenn man die DNA eines Systems verändert, so verändert sich die genetische Struktur des gesamten Systems und aller damit verbundenen Prozesse, Identitäten und Ergebnisse.

Der Delegationsprozess ist systemisch in dem Sinne, dass er hauptsächlich darauf abzielt, die Interaktion zwischen Menschen zu verändern, anstatt des Versuchs, die Menschen selbst zu verändern. Der Prozess fokussiert auf Beziehungen – und nicht auf Persönlichkeit; er konzentriert sich auf Kommunikations-Schnittstellen im Allgemeinen statt auf spezielle Einheiten wie Abteilungen, Territorien, Felder, Themen und Expertenschaft.

In diesem Kontext ist der Delegationsprozess ein außergewöhnliches Werkzeug zur Stärkung der Kooperation in einem Team sowie zur Erhöhung der kollektiven Verantwortlichkeit aller Mitglieder für die Ergebnisse ihres Teams und ihrer Organisation. Eine große Anzahl von Managern vermeidet die Einberufung von Team-Meetings, da diese häufig reine Zeitverschwendung darstellen. Das führt

dazu, dass Probleme lieber im Gespräch unter vier Augen besprochen werden, anstatt das gesamte Team in den Prozess miteinzubeziehen. Diese Vermeidungstaktik führt in vielen Organisationen zum totalen Zusammenbruch der Kommunikation und Kooperation in und zwischen Teams. Der Delegationsprozess stellt eine Möglichkeit dar, effektive Team-Meetings abzuhalten und so dem Team die Möglichkeit zu geben, eine kollektive Effizienz und kollektive Ergebnisse zu entwickeln.

Der Delegationsprozess ist außerdem deshalb als systemisch zu bezeichnen, da er sich mit der Zeit in jeglicher Organisationskultur ausbreiten kann. Nachdem der Prozess in einem Team, unabhängig von seiner hierarchischen Ebene, implementiert wurde, kann jedes der beteiligten Team-Mitglieder den Prozess individuell in anderen Teams, Besprechungen und Ebenen einführen und somit die Art und Weise der Besprechungskultur des gesamten Systems verändern. Der Prozess kann und sollte wie eine Art „Virus“ in Organisationen eingeschleust werden, mit dem langfristigen Ziel, diese nachhaltig und bleibend zu verändern.

## **II DER MEETING-PROZESS**

Gründliche Aufmerksamkeit sollte auf die Vorbereitung eines Meetings gelegt werden. Eine präzise formulierte und zeitlich strukturierte Agenda, welche vor dem Meeting zur Information an alle Teilnehmer verteilt wird, kann schon Wunder bewirken. Diese Art der Vorbereitungen bezieht sich auf die zu besprechenden Themen und Inhalte, jedoch nicht auf die interaktiven Prozesse während des eigentlichen Meetings.

Unabhängig von der Qualität der Vorbereitung und der des Meetings, haben die in einem Meeting ablaufenden Prozesse einen maßgeblichen Einfluss auf die Organisationskultur und die Resultate der Organisation.

Ein gut vorbereitetes und geleitetes Meeting, kontrolliert durch die Leitung (Vorgesetzte, Chef) des jeweiligen Systems, kann durchaus zu präzise formulierten Entscheidungen führen. Diese, kurzfristig effektiv, werden jedoch langfristig die Abhängigkeit des Teams vom Entscheidungsträger verstärken, die Zentralität der Organisation weiter ausbauen und die anderen Teammitglieder weiterhin dazu verdammen, passive Zuhörer und Ausführende zu bleiben.

Hingegen kann eine sehr offene und partizipative Meeting-Kultur den Austausch stimulieren, die Diskussionen, Debatten und die gemeinsame Entscheidungsfindung anregen. Auch wenn dieser Ansatz die Verbindlichkeit und den Bezug der einzelnen Mitglieder zu ihrem Unternehmen stärken dürfte, so sind diese Arten von Meetings jedoch generell zeitaufwendig und neigen dazu, die Handlungsfähigkeit eines Teams durch endlose Diskussionen zu schwächen.

Anders ist es bei Meetings, die zwar gut vorbereitet sind, aber Informationen durch endlose Overhead- oder Powerpoint-Präsentationen vermitteln. Sie laufen Gefahr, das System als eine Nabelschau der Vortragenden zu missbrauchen, welche die restlichen Anwesenden oftmals zu Tode langweilt. Statt auf Entscheidungen basieren diese Meetings auf Analyse und Erklärungen. Sie haben wenig bis keinen Bezug zu den zukunftsorientierten Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen auseinandersetzen müssen.

Kreativen, energiereichen und intellektuell stimulierenden Brainstormings oder argumentationsfreudigen Marathon-Meetings fehlen oftmals die Bodenständigkeit und der Realitätsbezug. Es entfällt die Formulierung von konkreten und notwendigen Handlungen, die strukturiert und langfristig umgesetzt sowie begleitet werden müssen.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die Beobachtung von ein oder zwei Team-Meetings häufig Rückschlüsse über grundlegende Missstände in der Teamkultur möglich sind. – Und damit Rückschlüsse auf die selbst auferlegten Grenzen in der gesamten Organisation zulässt. Das gilt unabhängig vom Grad der Professionalität oder des Engagements einzelner Teammitglieder, da diese Rückschlüsse sich nicht auf den Inhalt sondern auf die Prozesse des Meetings beziehen.

Das bedeutet, für die Beurteilung der Wirksamkeit von Meetings einer Organisation, dass nicht (nur) die inhaltliche Qualität von Meetings betrachtet werden sollte, sondern (hauptsächlich) die im Meeting ablaufenden Prozesse im Zentrum der Beobachtung stehen. Sie sind der Ort, wo gegebenenfalls Veränderung ansetzen muss.

### **III ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN**

Unserer Ansicht nach ist es die Kernfunktion von Meetings jedes Systems, die kollektive Entscheidungsfähigkeit des Teams zu stärken, möglichst viele konkrete Handlungen zu definieren und Resultate zu erzielen. Ist dies der Fall, dann führt es nicht nur zu einer Stärkung des Teamgeistes, sondern zu zielgerichteter Kooperation und einer kollektiver Verantwortung des gesamten Teams für die Prozesse und Erfolge innerhalb der Organisation.

Die Entscheidungsbefugnis liegt typischerweise beim Teamleiter, Vorgesetzten oder bei dem Entscheidungsträger, was diese Figur in eine zentrale Position im Zentrum des Teams rückt – und damit rückt sie (oft unbewusst) auch ins Zentrum aller Prozessabläufe des Teams. Der Teamleiter ist so nicht nur für das Treffen oder Absegnen von Entscheidungen zuständig sondern für alle ablaufenden Prozesse des Systems.

Im Ergebnis ist oft zu beobachten, dass der Teamleiter die Verantwortung dafür trägt, das Meeting zu initiieren, vorzubereiten, nachzubereiten und die Umsetzung der Ergebnisse zu überwachen. D.h., er ist in alle Prozesse vor, während und nach dem Meeting involviert und unersetzlich und wird so zum alleinigen Antriebsmotor seines Teams.

Häufig moderiert der Teamleiter das Meeting, achtet auf die Zeit, drängt auf Entscheidungen, strukturiert den Inhalt, stellt sicher, dass das Protokoll geschrieben wird, konfrontiert und stimuliert seine Team-Mitglieder, legt Deadlines fest und kommentiert die Qualität der Vorbereitung sowie die Beteiligung der Anwesenden. Diese Art der „One-man-show“ führt zu der logischen Konsequenz, dass Meetings abgesagt werden, sobald der Teamleiter einmal nicht anwesend sein kann. Kaum überraschend ist das die traurige Realität in vielen Unternehmen.

Ironischerweise kann dieser Prozess gerade in solchen Unternehmen beobachtet werden, die in ihren Leitbildern davon schreiben, besonders viel Wert auf geteilte Verantwortung, auf Delegation, Kooperation und ähnliche modisch wertvolle Konzepte zu legen.

Damit Organisationen auch das praktizieren, was sie predigen, empfehlen wir, dass Teams  
- erstens die Teamleiter in vielen seiner oben erwähnten Aufgaben ablösen und  
- zweitens hierzu speziell entwickelte Methoden für Meeting-Prozesse einsetzen.

Damit das wirkungsvoll gelingt, muss die Verantwortung für alle Meeting-Prozesse an das Team und all seine Mitglieder delegiert werden. Das ist das vornehmliche Ziel des Delegationsprozesses.

Da jedes Meeting in der Tat nur einen Teilkosmos innerhalb der Realität des Teams darstellt, zielt der Delegationsprozess während eines Meetings darauf ab, die Delegationskultur eines Teams auch außerhalb der einzelnen Meetings effektiv und nachhaltig zu verändern. In diesem Sinne ist die Delegation während eines Meetings nicht das Endziel, sondern nur ein Schritt auf dem Weg hin zur Neugestaltung der gesamten Teamrealität – während und nach Meetings.

#### **IV DELEGIERTE FUNKTIONEN**

Die einzige Funktion, die ein Entscheidungsträger nicht delegieren kann ist genau diese – das Treffen von Entscheidungen. Implizit oder explizit wird vom Entscheidungsträger erwartet, dass sie/er entweder alle Entscheidungen selbst trifft oder aber zumindest alle Entscheidungen des Teams bewertet. In jeder Führungsposition einer jeden Organisation gilt diese Verantwortung für alle Entscheidungen und Aktionen, die von dem Team ausgehen, für das eine Führungsperson verantwortlich ist.

Das führt notwendigerweise dazu, dass selbst dann, wenn der Entscheidungsträger nicht alle Entscheidungen explizit selbst trifft, er doch letztendlich für alle Entscheidungen (und deren Konsequenzen) seines Teams verantwortlich gemacht wird. Dieses Prinzip bedeutet in der Praxis, dass der Entscheidungsträger über alle Entscheidungen informiert werden muss, unabhängig davon, ob sie delegiert wurden oder nicht.

Über sein Recht auf Information hinausgehend kann und sollte der Entscheidungsträger alle weiter oben beschriebenen Meeting-Funktionen an seine Team-Mitglieder delegieren. Die Funktionen, die wir im weiteren einführen werden, konzentrieren sich auf die Vorbereitung und Durchführung von Meetings, auf die Delegation und die Teilnahme, auf die zeitliche und inhaltliche Strukturierung, auf das Vorantreiben von Entscheidungen, auf das Follow-up und das Prozess-Coaching.

Natürlich können und sollten, abhängig von den besonderen Bedürfnissen des Teams, auch noch weitere Funktionen für den Meeting-Prozess eingeführt werden.

Vor dem Hintergrund der vorherigen Ausführungen soll unterstrichen werden, dass das letztendliche Ziel in der Optimierung der Entscheidungsprozesse und ein Verlagerung (Delegation) des Entscheidungsprozesses an das Team besteht. Soll ein Team aktions- und entscheidungsorientiert werden, so muss es in der Lage sein, kollektiv Informationen zu verarbeiten und zu einer Entscheidung zu kommen – ob der Entscheidungsträger anwesend ist oder nicht.

Ist der Delegationsprozess dauerhaft und konsequent in einem Team etabliert, kann zutreffend behauptet werden, dass das Team dazu gereift ist, eigenständige Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für Aktionen und Konsequenzen zu übernehmen.

#### **V DELEGIERTE ROLLEN**

Um Meeting-Funktionen zu delegieren, empfehlen wir die Verwendung spezifischer und klar definierter Rollen, die jeweils einzelne Aspekte von Führungskompetenz repräsentieren.

Jede der hier beschriebenen Rollen kann im Wechsel von allen Team-Mitgliedern erfüllt werden.

- **Die erste zu delegierende Rolle: Moderator /Facilitator**

Der Moderator ist verantwortlich für das Management der Atmosphäre und Energie innerhalb des Teams während des Meetings. Die beste Metapher ist hier die des Dirigenten eines Orchesters, der zuständig ist für die Koordination der einzelnen Einsätze sowie für deren Tempo und den generellen Ton der Aufführung.

Wie ein Dirigent sollte der Moderator während des Meetings der Gruppe gegenüberstehen und nicht ein unidentifizierbarer Teil von ihr sein, indem er in der Stuhldreihe sitzt. Energetisch ist es sinnvoll, diesen Part oft in stehender Position auszuüben, den Körper und die Hände einzusetzen. Das Gestikulieren mit den Händen, der Augenkontakt mit den Teilnehmern, die Bewegung auf Teilnehmer zu oder von ihnen weg und der Gebrauch verschiedener Gesichtsausdrücke sind genauso wie das Nutzen eines Flipcharts Hilfsmittel, um die Teilnahme der Gruppe zu stimulieren und den Energiepegel des Meetings regulieren.

Der Moderator sollte – als Dirigent – ebenso drauf achten, dass alle Teilnehmer das gleiche „Stück“ spielen und sich also auf die aktuelle gemeinsame Aufgabe fokussiert halten.

Zusätzliche Aspekte der Moderatoren-Rolle sind: Die Moderation aller Teilnehmer und ihrer Beiträge, das Unterbinden von störenden Unterbrechungen, das Achten auf Ausgewogenheit der Redebeteiligung und das Schaffen eines respektvollen Klimas im Meeting. Natürlich sollte der Moderator auch in der Lage sein, eigene Beiträge einzubringen, ohne jedoch zum Hauptredner zu werden, der das Team statt zu dirigieren dominiert. Die Hauptverantwortung des Dirigenten besteht gegenüber seinem Orchester.

Um die Lebendigkeit des Meetings zu erhalten und die aktive Teilnahme der Mitglieder zu sichern, muss der Moderator stets entscheiden, wann ist die rechte Zeit:

- zu führen,
- die Zügel lockerer zu lassen,
- im Zentrum zu stehen und - andere in den Vordergrund zu holen,
- streng zu sein und wann sanft.

Der Moderator kann in seiner Funktion von den anderen beiden aktiven Meeting-Rollen unterstützt werden: dem Zeittakter und dem Entscheidungstreiber. Wenn der Moderator Hinweise von einer der beiden anderen Rollen bezüglich des Zeitablaufs oder des Managements von Entscheidungsprozessen erhält, so sollte er diese berücksichtigen, um die Effektivität des Meetings zu sichern. Tatsächlich stellen die beiden anderen aktiven Rollen die hauptsächliche Unterstützung für den Moderator dar.

➤ **Die zweite zu delegierende Rolle: Decision Driver (Entscheidungstreiber)**

Die Verantwortlichkeit dieser Rolle liegt darin, permanent und aktiv Entscheidungen zu provozieren und diese dann schriftlich zu dokumentieren.

Das Provozieren von Entscheidungen besteht hauptsächlich darin, die Gruppe wiederholt darauf hinzuweisen, dass eine Entscheidung benötigt wird und sie zu bitten, diese konkret zu formulieren.

Klassische Interventionen können hierbei z.B. folgende Fragen sein: „Nähern wir uns einer Entscheidung?“, „Könnten wir uns darauf konzentrieren, zu einer Entscheidung zu kommen?“ oder „Wie können wir dies als klare Entscheidungen formulieren?“.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Entscheidungstreiber dafür verantwortlich ist, dass das Team sich auf das Treffen konkreter Entscheidungen konzentriert und diese zum richtigen Zeitpunkt auch tatsächlich trifft.

Während des Meetings trägt diese Rolle dazu bei, die Teilnehmer mit sanftem Druck von einer Entscheidung zur nächsten zu drängen.

Die zweite Funktion des Entscheidungstreibers ist, Entscheidungen zu dokumentieren. Hierfür müssen alle Entscheidungen der Gruppe so detailliert wie möglich aufgelistet werden, inklusive aller spezifischen Verantwortlichkeiten, die mit jeder Entscheidung verbunden sind. Diese Verantwortlichkeiten sollten sowohl messbar als auch zeitlich fixiert werden.

Die Dokumentation sollte in einer Tabelle erfasst werden, die ein mehr oder weniger einheitliches Format für alle Team-Meetings vorgibt. Für ein mögliches Format (hier vereinfacht dargestellt) schlagen wir die folgenden Überschriften und Spalten vor:

Veranschlagte Zeit	Agenda-Punkt / Kommentare	Entscheidung/ To do	Deadline	Verantwortlich / Pilot

Sobald die Tabelle ausgefüllt worden ist, wird sofort für jeden Teilnehmer eine Kopie angefertigt, die am Ende des Meetings an alle verteilt wird. So verlässt jeder Teilnehmer das Meeting mit einer umfassenden Dokumentation der Entscheidungen des Teams, zusammen mit allen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Deadlines.

In der Spalte „Pilot“ wird die/derjenige eingetragen, der die „Aufsichtspflicht“ für eine bestimmte Entscheidung übernimmt. Die Verantwortlichkeiten sind jeweils konkret mit einer bestimmten Person verbunden, die als Ansprechpartner für alle anderen dient.

Bei unseren Beratungsprozessen haben wir festgestellt, dass sich letztlich niemand wirklich verantwortlich fühlt, sobald mehr als eine Person verantwortlich für eine bestimmte Entscheidung ist. – Wenn Sie sicher gehen wollen, dass nichts geschieht, dann delegieren Sie die Verantwortung an eine Gruppe.

Entscheidungen sollten spezifische Handlungen definieren und müssen somit präzise und messbar, anstelle von vage oder philosophisch formuliert werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass sich die Wahrscheinlichkeit für die Umsetzung von Zielen erhöht, wenn diese konkret definiert und in vollständigen Sätzen beschrieben werden.

Deadlines müssen mit spezifischen Terminen versehen werden und gewinnen an Gewicht, je kurzfristiger sie formuliert werden. Je weiter in der Zukunft bestimmte Ziele terminiert werden, desto weniger wichtig erscheinen sie: man tendiert dazu, sie zu vergessen oder zu vernachlässigen, da ja noch „soviel Zeit“ ist.

Die Rolle des Entscheidungstreibers ist zentral, um das Team auf den messbarsten Aspekt seiner Effektivität fokussiert zu halten: auf klare, dokumentierte und messbare Entscheidungen, die eine nachhaltige Veränderung der zukünftigen Realität des Teams nach sich ziehen.

➤ **Die dritte zu delegierende Rolle: Pacer (Zeittakter)**

Die Funktion des Zeittakters besteht darin, das Team an die vorher definierten Zeitvorgaben je Aufgabe oder Thema zu erinnern und darin zu unterstützen. So wird der Zeittakter ein zum Beispiel für 30 Minuten anberaumtes Meeting zeitlich strukturieren: durch eine Zeitangabe nach jeweils zehn Minuten und dem Ansagen des „Countdowns“, wenn nur noch fünf Minuten verbleiben.

Typischerweise sollten sowohl die verstrichene Zeit als auch die noch verbleibende Zeit angesagt werden: „Wir haben 20 Minuten verbraucht, uns bleiben noch 10 Minuten.“ Die „Erinnerungsintervalle“ sollten regelmäßig verteilt sein und nicht mehr als 10 Minuten betragen.

Sollte das Team überziehen, so ist es die Aufgabe des Zeittakters, das Team alle fünf Minuten daran zu erinnern. Zum Beispiel: „Wir sind nun zehn Minuten über unseren vereinbarten 30 Minuten“.

Die Funktion des Zeittakters besteht darin, die Konzentration und den Fokus des Teams zu halten und damit die übliche Zeitverschwendung in den ersten drei Vierteln und die Hetze im letzten Viertel des Meetings zu vermeiden.

Wichtig ist jedoch, dass der Zeittakter nicht die Rolle eines Zeit-Polizisten einnimmt, der das Team drängt oder es stoppt, wenn die vereinbarte Zeit überschritten wird. Der Zeittakter ist nichts weiter als eine Art „Big Ben“ und nicht verantwortlich für die Effektivität des Teams und seines kollektiven Umgangs mit der verfügbaren Zeit.

Genauso wenig ist der Zeittakter der Entscheidungsträger, der über die angemessene Dauer für bestimmte Themen oder Sequenzen zu entscheiden hat. Die Verantwortlichkeit für Zeitentscheidungen liegt letztlich beim gesamten Team. Möglichkeiten zum Umgang mit der Zeit oder dem Verteilen der Zeit auf verschiedene Themen sollten vom Team unter der Leitung des Moderators entschieden werden. In diesem System ist niemand der Prügelknabe.

Im Team gibt es lediglich einen Entscheidungsträger der, wenn es notwendig sein sollte, auch Fragen des Zeitmanagements zu entscheiden hat.

➤ **Die vierte zu delegierende Rolle: Coach des Tages**

Am Ende eines jeden Meetings sollten 15 Minuten reserviert werden, damit der Coach des jeweiligen Meetings seine Beobachtungen und konstruktives Feedback für jedes Team-Mitglied mitteilen kann.

Da diese Art des Feedback-Gebens auf Coaching-Techniken basiert, die nicht jedem Manager geläufig sind, sollen hier ein paar grundsätzliche Regeln erläutert werden:

> Sprechen Sie mit Menschen und nicht über Menschen. Sehen Sie der Person in die Augen, der Sie gerade Feedback geben. Coaching bedeutet, zwischenmenschliche Verbindungen zu stärken und nicht die Vermeidung von Kontakt.

> Sprechen Sie zu einer einzelnen Person. Vermeiden Sie Allgemeinplätze. Niemand interessiert sich für Aussagen wie „Die Energie im Meeting war heute sehr niedrig und es scheint, dass wir alle sehr müde gewesen sind.“ Auch generelle Aussagen über die Gruppe sind unfair, da sie nicht für alle gleich zutreffend sind. Aussagen in der Art von „Wir haben Probleme, uns gegenseitig ausreden zu lassen“, treffen meistens nicht auf alle Gruppenmitglieder gleichermaßen zu. Einige Teilnehmer können durchaus zugehört haben und sind sich dieses Problems bei einigen anderen Teilnehmern möglicherweise nur zu bewusst.

> Die Sätze des Tages-Coachs sollen jedem einzelnen Gruppenmitglied ein klares, konstruktives Feedback geben. Richten Sie Ihre Sätze auf das Verhalten in der Zukunft aus – richtigerweise ist also von einem „Feed Forward“ zu sprechen. Beschreiben Sie konkret und einfach, welches Verhalten Sie empfehlen. Dieses „Feed Forward“ eröffnet neue Verhaltensalternativen und schult langfristig die Eigenwahrnehmung.

> Vermeiden Sie es, mit dem Finger auf Personen zu deuten oder sie vor der Gruppe zu kritisieren. Kommentare wie „Am Anfang des Meetings hast du mit deinem Nachbar geschwätzt und das solltest du nicht tun“ bewirken vermutlich eher Ablehnung. Stattdessen könnte Ihr Feed Forward lauten: „Für das nächste Mal stelle ich mir vor, wie Du Deine Anregungen uns allen vorträgst.“

> Formulieren Sie Beobachtungen, indem Sie für sich selbst sprechen. Z.B.: „Als du mit deinem Nachbarn geredet hast, fühlte ich mich in meiner Konzentration gestört. Ich hatte den Eindruck, dass es anderen ähnlich ging.“

> Sie können persönliche Empfindungen durchaus in Ihr Feed Forward einbinden – solange deutlich bleibt, dass dies Ihr persönliches Erleben gewesen ist. Z.B.: „Als ihr euch unterhalten habt, habe ich mich ausgeschlossen gefühlt. Euer Thema hat sich interessant angehört und ich habe mir gewünscht, dass ihr es für alle öffentlich macht.“

> Geben Sie Lösungsansätze. Z. B.: „Ich will damit nicht sagen, dass ihr nie wieder miteinander reden sollt – im Gegenteil denke ich, dass eure Themen auch für andere interessant sein könnten. Deswegen solltet ihr das Thema auf den Tisch bringen, so dass sich alle an der Diskussion beteiligen können.“

> Sollten Ihnen Verbindungen zum größeren Kontext der Organisation oder Unternehmens auffallen, so können Sie diese in Ihr Feed Forward ebenso einfließen lassen. Z.B.: „Mir ist aufgefallen, dass eure zwei Abteilungen sich auch sonst sehr nahe stehen, was positiv ist. Ich glaube, wir könnten alle davon profitieren, wenn ihr uns hier mit einbindet. Dadurch würden alle Abteilungen gewinnen.“

Dies sind hier nur rudimentär aufgeführte Coaching-Techniken, die manchen Managern zwar bekannt sind, häufig aber nicht konsequent eingesetzt werden. Ziel der Rolle des Tages-Coaches ist, einerseits die Eigenwahrnehmung der Team-Mitglieder zu schulen, zum anderen die Wahrnehmung des Teams als Teil eines größeren Systems auszubauen. Effektive Verhaltensweisen innerhalb eines Meetings werden so auf natürliche Weise verdeutlicht und in Bezug gebracht mit effektiven Verhaltensweisen innerhalb der Organisation als Ganzes.

➤ **Andere Meeting-Rollen können je nach Bedarf entwickelt werden.**

Hier wären z.B. Rollen des Gastgebers (Host), des Technikers und des Schreibers denkbar.

Die Rolle des Gastgebers ist zum Beispiel dann sinnvoll, wenn es in einer Organisation üblich ist, dass sich einzelne Standorte mit der Veranstaltung von Meetings abwechseln.

So wurden in einer europäischen Firma die vierteljährlichen Regional-Meetings jeweils in einem anderen Land abgehalten. Ein zweitägiges Meeting für die Gruppe zu organisieren, war für den Gastgeber des betreffenden Landes mit reichlich Arbeit verbunden, bot aber auch die Chance, die Qualität der Arbeit und die charakteristische Atmosphäre eines Standortes vorzustellen. Andererseits gab es auch von seiten der Organisation einen guten Grund diese Meetings rotieren zu lassen: Durch diese Besuche und andere Meetings nahm das gesamte europäische Team Einfluss auf das lokale „Gastgeber-System“, indem es den Gastgebern jedes Mal wertvolles „Feed Forward“ gab. So entwickelten sich alle beteiligten Subsysteme über die Zeit einheitlich und positiv.

Ein ähnlich rotierendes Besuchs-System wurde von einer Restaurantkette eingeführt. Die regionalen Manager hielten ihre Management-Meetings jeweils in einem anderen der beteiligten Restaurants und wurden so dazu angehalten, als Gastgeber das gleiche zuvorkommende und professionelle Verhalten an den Tag zu legen, wie sie es von ihren Angestellten erwarteten.

Der Techniker ist eine sinnvolle Rolle, wenn während des Meetings technisches Equipment bedient werden muss. Dies bewahrt vor unnötigen Zeit- und Qualitätsverlusten, wenn der Sprecher mit dem gleichzeitigen Vortragen und z.B. dem Bedienen des Beamer's unnötig belastet wäre.

Der Schreiber kann eine temporäre, unterstützende Rolle für den Moderator sein, falls sich dieser mit dem Zusammenfassen der Diskussion auf dem Flipchart schwer tut. Hier gilt es allerdings zu bedenken, dass es zu Problemen führen kann, wenn auf der „Bühne“ zwei Leute gleichzeitig um die Aufmerksamkeit der Gruppe konkurrieren.

## **VI DAS ZIRKULATIONSPRINZIP**

Unsere Erfahrung hat gezeigt wie wichtig es ist, dass die beschriebenen Meeting-Rollen regelmäßig und konsequent nach dem Rotationsprinzip von allen Team-Mitgliedern übernommen werden. Dies sollte ohne Ausnahmen geschehen und in einem verbindlichen Ablauf organisiert werden.

Wird dies nicht vor den Meetings bindend organisiert, so haben Teams die Tendenz, die immer gleichen Personen für die gleichen Rollen abzustellen, was offenkundig den Effekt des Delegationsprozesses unterläuft. Übernehmen die immergleichen Team-Mitglieder die immergleichen Aufgaben, führt das zu einer Zentralisierung der Macht auf bestimmte Mitglieder des Systems. Die verbleibenden Mitglieder des Teams fühlen sich nicht mehr verantwortlich für die Prozesse und Ergebnisse des Meetings.

Die Zirkulation der Rollen fördert die gemeinsame Verantwortung und die Delegation innerhalb des Teams. Sie stärkt den „Teamegeist“ und die Kontroll-Erfahrung für alle Gruppenmitglieder. Nach einigen Durchläufen verbessert sich die Performance aller Team-Mitglieder in sämtlichen Rollen. Dadurch werden gleichzeitig zentrale Führungskompetenzen erlernt und geübt.

Dieser Trainingseffekt ist das Hauptargument gegen die Tendenz, die Rollen wiederholt nur mit den „guten“ Team-Mitgliedern zu besetzen. Es ist wichtig, dass alle Team-Mitglieder lernen, jede der Rollen ausreichend zu beherrschen.

Um die Rotation der Rollen zu garantieren, schlagen wir vor, einen Zeitplan über 6 – 12 Monate aufzustellen, der für alle Meeting-Termine die einzelnen Rollen im voraus besetzt.

## **VII DAS MANAGEMENT-ENTWICKLUNGSPRINZIP**

Unsere Beratungspraxis zeigt, dass sich schnell und nachhaltig die Effektivität der Team-Meetings steigert, sobald der Delegationsprozess konsequent durchgeführt wird. Weltweit haben zahllose Teams in jeder erdenklichen Kultur und multi-nationalen Zusammensetzung von den schnellen Ergebnissen des Delegationsprozesses profitiert.

Wir möchten jedoch betonen, dass die erhöhte Meeting-Effektivität weder der hauptsächliche noch der größte Nutzen ist, den die Implementierung dieses Prozesses für Teams bedeutet: Jede der beschriebenen Rollen lehrt und trainiert Führungskompetenzen, die in Organisationen häufig schmerzlich fehlen.

Durch das Prinzip der Zirkulation der einzelnen Rollen erlernen die Team-Mitglieder auf fast spielerische Weise die Beobachtung und Durchführung von effektiven Coaching-Techniken. Diese Coaching-Techniken transportieren sie in alle weiteren Teams, deren Mitglieder sie sind.

Wer z. B. die Rolle des Entscheidungstreibers ausübt oder andere dabei beobachtet, schult seine Wahrnehmung für strukturelle Vorgänge. Die Team-Mitglieder nehmen schneller wahr, welche zentrale Bedeutung den einzelnen Rollen (und den ihnen zugrunde liegenden Führungskompetenzen) im Findungsprozess für Entscheidungen zukommt. So lernen sie, sich selbst sowie ihre Teams im Alltag besser zu fokussieren und verbessern so graduell ihr Verhalten um effektive Strategien.

Dasselbe gilt für die Rolle des Zeittakters, wodurch das Zeit-Management des gesamten Teams innerhalb wie außerhalb von Team-Meetings profitiert.

Zu beobachten wie andere die Rolle des Moderators ausüben, und diese Rolle selbst einzunehmen, übt die Teilnehmer in der Leitung kollektiver Gruppenprozesse. Eine Verbesserung dieser zentralen Management-Kompetenz beeinflusst wiederum unmittelbar und positiv alle Prozesse innerhalb des eigenen Teams und der Organisation.

So wird deutlich, dass der „Delegationsprozess“ in Wirklichkeit ein Instrument ist, das einerseits die alltäglichen Kompetenzen der Führungskräfte verbessert und dadurch das Management verbessert. Andererseits ist es ein Instrument der Organisationsentwicklung, das ganz organisch innerhalb normaler Meetings implementiert wird. Sobald der Delegationsprozess in einer größeren Anzahl von Meetings einer Organisation eingeführt ist und regelmäßig praktiziert wird, verändert sich das Zusammenwirken des Managements auf allen Ebenen einer Organisation. So verändert sich die Organisation als Ganzes – mit wenig Aufwand, nachhaltig und positiv für alle Kennzahlen des Unternehmens.