

„KEINE ZEIT VERSCHWENDEN“

Peter Wolter, Bereichsleiter E-Commerce Solutions & Technology beim Versandhändler Otto

In den Organisationen, in denen ich früher gearbeitet habe, hatten Meetings den Charakter der Berichterstattung. Die Projektleiter erzählten, wie der Status ihres Projekts aussah, die Manager stellten schlaue Fragen. Dieses Muster wiederholte sich in einem Steuerungskreis nach dem nächsten. Damit erzielt man keine Ergebnisse, und das ist auch der Grund, warum Meetings häufig als Zeitverschwendung gelten.

Wir glauben, dass wir es heute besser machen. Unser Bereich ist dafür da, unsere Website weiterzuentwickeln; ich leite den Technikarm von Otto.de, in dem rund 110 Mitarbeiter aus verschiedenen Disziplinen zusammenkommen, wie Designer, Produktmanager und Softwareentwickler. Sie bilden 20 Teams, die sich selbst steuern. Daraus ist eine Meetingkultur entstanden, die sich von anderen Unternehmen unterscheidet. Auf der Führungsebene halten wir keine Besprechungen mehr ab, die nur dem Informationsaustausch dienen. Eigentlich haben wir nur ein festes Treffen in der Woche: Jeden Dienstagmorgen treffen wir uns mit allen Leitungsfunktionen vor einem großen Kanban-Board, das die komplette Produktentwicklung abbildet. In 30 Minuten erheben wir den Status aller Projekte, damit jeder weiß, wo wir gerade stehen. Ich habe dabei eine beobachtende und keine moderierende Rolle. Aber ich gebe dem Meeting Gewicht und kann mich zu Themen äußern, die auf Managementebene gelöst werden müssen. Führungskräfte, die Meetings zu Informationszwecken einberufen, sollten sich immer fragen: Müssen wir wirklich jedes



Detail wissen? Können wir diese Information überhaupt für irgendetwas nutzen? Oft gelangt man zu dem Schluss, dass dies nicht der Fall ist. Dann braucht es auch kein Meeting. Bei uns sorgt das öffentliche Kanban-Board für Transparenz: Alle sehen, woran die Teams arbeiten, wie weit sie sind und welche Erfolge sie haben.

Führungskräfte können auf Meetings aber nicht verzichten. Ich verbringe mehr als die Hälfte meiner Zeit in Meetings, weil ich nur dort als Manager mit meinen Mitarbeitern zusammenarbeiten kann. Aber ich nehme nur teil, wenn ich etwas beitragen kann. Meist geht es um strategische Fragen oder die Unternehmenskultur - wie wir Kommunikation oder Zusammenarbeit verbessern können. Das sind für mich klassische Führungsthemen. Eine rein konsumierende Rolle nehme ich nicht ein. Unsere Mitarbeiter wissen dies. Bei Besprechungen fragen sie: Warum bist du in diesem Meeting dabei? Was ist dein Beitrag? Wenn ich darauf keine Antwort habe, packe ich meine Sachen und setze meine Arbeitskraft woanders sinnvoller ein.

Ein Meeting kann nur funktionieren, wenn ein Ziel feststeht - sonst gelangt man nirgendwohin. Wollen wir einen technischen Prozess erarbeiten, neue Ideen entwickeln oder einen Konflikt im Team lösen? Wenn wir das Ziel wissen, können wir die passenden Teilnehmer einladen und das passende Meetingformat wählen. In unserem Coworking-Space, der Collabor8 heißt, stehen uns zum Beispiel Sitzgruppen, schalldämpfte Ecken und auch Arenen für Vorträge zur Verfügung. Geht es um Kreativität, verlassen wir schon mal den Campus. Eine große Hilfe sind unsere qualifizierten agilen Coaches und Project Leads. Sie sind in Moderationsmethoden geschult und sorgen unter anderem dafür, dass in Meetings auch stille Teilnehmer zu Wort kommen und kritische Stimmen Gehör finden. Außerdem sind sie dafür verantwortlich, dass die Zeitvorgaben eingehalten werden. In unserem Vorgehen setzen wir häufig Time-boxed-Meetings ein: Wir geben uns etwa 15 Minuten, um ein Problem zu lösen. Grundsätzlich glaube ich, dass Zeitdruck in einer Besprechung gut ist. Oft ist ein schnelles Ergebnis besser als ein genaues Ergebnis. Meetings müssen keine Zeitverschwendung sein - wenn man sich an die Regeln hält und diese immer wieder hinterfragt.

