

Das MeetingLAB der Europäischen Zentralbank

Ein Bericht aus dem Besprechungszimmer

Valérie Saintot und Kristina Friedrich

Seit September 2015 betreibt die Europäische Zentralbank ein sogenanntes MeetingLAB: Ein Team von Mitarbeitern aus mehr als zwölf Abteilungen, die der Organisation zu besseren Meetings verhelfen wollen. Im Rahmen monatlicher Treffen hat die Gruppe einen Werkzeugkasten alltagstauglicher Methoden für effektive Besprechungen zusammengetragen, ausprobiert und in der Praxis validiert. Die Techniken sind mit üblichem Büromaterial flexibel anwendbar und regen durch visuelle Arbeitsweisen Dialog, Wissenstransfer und kollaboratives Denken an. In einem zweiten Schritt betreibt das Team nun bankweit Trainings, Pilotanwendungen und eine Kommunikationskampagne für die Thematik. Diese Kurzfallstudie beleuchtet den Kontext der Initiative, ihr Vorgehen, sowie das bisher Erreichte.

Der Ausgangspunkt: Make it easy to be good

Die Europäische Zentralbank (European Central Bank (ECB)) wurde 1998 als Nachfolgeinstitut des Europäischen Währungsinstituts gegründet und ist seitdem von einigen hundert auf mehrere tausend Mitarbeiter gewachsen. Im Laufe der Zeit hat die Bank verschiedene Aufgaben übernommen, darunter Ende 2014 die Bankenaufsicht aus europäischer Perspektive mit dem Einheitlichen Bankenaufsichtsmechanismus (Single Supervisory Mechanism (SSM)).

Wie andere Organisationen erfährt auch die ECB ein täglich anspruchsvoller werdendes Arbeitsumfeld. In den letzten Jahren wurden unter dem Motto «Make it easy to be good» verschiedene Initiativen ins Leben gerufen, um Komplexität im Büroalltag zu reduzieren. Als eine davon widmet sich das so genannte MeetingLAB einem wichtigen Hebel der Arbeitskultur: Besprechungen. Ziel ist es, gemeinsames Denken und den Dialog zwischen Mitarbeitern mit Hilfe effektiver Techniken produktiver zu gestalten und damit die gegebene Zeit in Meetings besser zu nutzen.

Die Mission: Den «Return on Time» optimieren

Das MeetingLAB wurde als «Community of Practice» gegründet, mit Mitgliedern aus verschiedensten Bereichen der Bank, die sich für das Thema Meeting-Produktivität begeistern und freiwillig Zeit in die Lösung des Meeting-Problems investieren

wollen. Seine Mission: Den Return on Time von Besprechungen zu optimieren. In Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen hat das MeetingLAB in monatlichen Workshops effektive und innovative Meeting-Praktiken vorgestellt und diskutiert. Mitglieder des MeetingLAB hatten die Aufgabe, die vorgeschlagenen Techniken im eigenen Arbeitsalltag zu testen und der Gruppe von ihren Erfahrungen zu berichten. Auf der Agenda der 90-minütigen Workshops stand jedes Mal ein schneller Rückblick auf kürzlich vorgestellte Tools, gefolgt von einem Erfahrungsaustausch aus den eigenen Praxistests. Dabei wurde insbesondere auf die Einfachheit bei der Anwendung



V. Saintot, K. Friedrich

MeetingLAB-Mission: Den Return on Time optimieren

geachtet und erörtert, inwieweit die getesteten Techniken zur Arbeits- und Gesprächskultur der ECB passten. Anschließend wurden neue Werkzeuge präsentiert und ein Ausblick auf die nächsten Schritte des MeetingLAB gegeben.

Nach sechs Monaten wurde aus den fünf effektivsten und am vielfältigsten anwendbaren Werkzeugen die Beta-Version des so genannten ECB Meeting Toolkits erstellt. Um die Relevanz und Wirkung der Tools außerhalb der MeetingLAB Community zu testen, wurden in verschiedenen Abteilungen Pilotprojekte gestartet. Ausgewählt wurden dafür Teams, deren Management die Erprobung des Toolkits unterstützte, die regelmäßig Sitzungen innerhalb und außerhalb ihrer Abteilung abhielten und die bis dahin nicht in Tests der MeetingLAB-Mitglieder involviert gewesen waren. Die Dauer der Pilotprojekte wurde für eine Mindestlaufzeit von sechs Wochen angesetzt.

Die Mitarbeiter in den Pilot-Abteilungen nahmen zuerst an einer kurzen Umfrage zu ihren derzeitigen Besprechungs-Erfahrungen teil. Teilnehmer wurden gefragt, wieviel Zeit sie pro Woche regelmäßig in Meetings verbringen und wieviel dieser Zeit sie für produktiv halten. Gefragt wurde zudem, wie zufrieden Mitarbeiter mit verschiedenen Aspekten ihrer Meetings waren, welche Ursachen für Unzufriedenheit häufig auftraten und welche Meeting-Praktiken regelmäßig, selten oder nie eingesetzt wurden.

Nach der Befragung wurden 90-minütige Trainingsworkshops mit der Belegschaft der Pilot-Abteilungen organisiert, um die Ergebnisse der Umfrage auszuwerten und das ECB Meeting Toolkit vorzustellen. Die Präsentation der einzelnen Werkzeuge erfolgte jeweils an einem praktischen Beispiel, so dass Mitarbeiter die Funktion und Wirkung in der Anwendung erleben konnten. Teil der Workshops war zudem ein ausgiebiger Frage- und Diskussionsteil, in dem die Anwendung und Anpassung der Werkzeuge in der Abteilung erörtert wurde.

Für die derzeit laufende Adaption des Toolkits setzen wir auf das Konzept des «Nudging»: Mithilfe verschiedener Eingriffe in die Besprechungsumgebung sollen Mitarbeiter zur Nutzung der verschiedenen Werkzeuge angeregt werden (eng. «to nudge» – stupsen, siehe hierzu den Artikel von Burmester in Heft 1/2016). Für die Pilot-Teams wurden dazu Poster- und Karteikartenversionen des Toolkits gut sichtbar in den abteilungseigenen Besprechungsräumen platziert. Zudem stellten wir auf das Toolkit abgestimmte Materialien bereit. Dazu gehörten Flipcharts und Uhren, Packpapier und Schreibutensilien, Scheren, Magnete und Haftnotizen in verschiedenen Größen und Farben.

In regelmäßigen Abständen führen wir nun Update-Gespräche mit Mitarbeitern, die häufig Meetings vorsitzen und damit Einfluss auf deren Gestaltung haben. Dabei wird erörtert, welche Werkzeuge des Toolkits bereits getestet wurden, welche Erfahrungen man damit gemacht hat und in wieweit sich einzelne Tools auf spezielle Bedürfnisse anpassen lassen. Besprochen



Sitzungsmaterial – Starterkit für Pilot-Teams als Adoptions-Nudge

werden zudem Anwendungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen. Ziel ist es, nach ausreichenden Erfahrungen mit dem Toolkit eine erneute Umfrage unter allen teilnehmenden Mitarbeitern zu machen und anhand einer Vorher-Nachher-Betrachtung Effekte auf die in Meetings verbrachte Zeit und die empfundene Zufriedenheit zu messen. Zusätzlich sollen in Fokusgruppen mit ausgewählten Mitarbeitern qualitative Erfahrungen gesammelt und ausgewertet werden. Nachfolgend stellen wir die einzelnen Elemente des Toolkits im Detail vor.

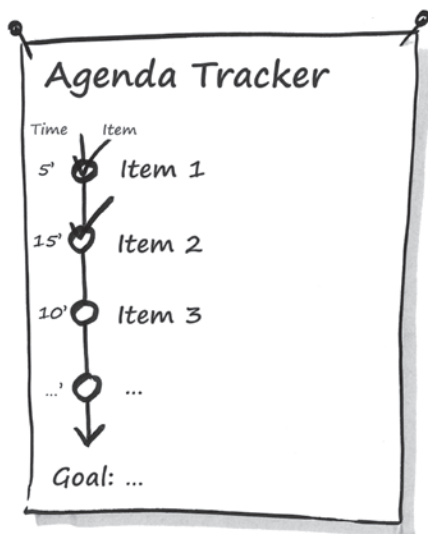
Die Werkzeugkiste (ECB Meeting Toolkit)

Das Meeting Toolkit der ECB setzt vor allem auf die Verwendung visueller Hilfsmittel, um Gesprächsinhalte und Denkprozesse sichtbar zu machen und um effektiven Austausch und gemeinschaftliches Arbeiten zu erleichtern.

Die folgenden Werkzeuge sind Bestandteil der Beta-Version des ECB Meeting Toolkits:

Agenda Tracker

Gespräche, die vom Weg abkommen, sich im Kreis drehen und sich auf Probleme statt Lösungen fokussieren, führen meist am Sitzungsziel vorbei und hin zu Frustration der Beteiligten und deren Gefühl, ihre Zeit vertan zu haben. Eine permanent sichtbare Sitzungsagenda (Eppler & Pfister 2012), die sowohl das Ziel des Meetings, als auch die einzelnen Agendapunkte übersichtlich darstellt, kann bei diesem häufig auftretenden Fallstrick helfen. Auf einem Flipchart oder Whiteboard skizziert, gibt sie Sitzungsteilnehmern einen ständigen Überblick über den Gesprächsplan und -verlauf. Wichtige Entscheidungen oder Diskussionspunkte sowie Zeitbudgets pro Thema können in einer separaten Spalte neben den Agendapunkten



vermerkt werden. Mit der Agenda dauerhaft im Blick können alle Meeting-Teilnehmer den Verlauf der Sitzung verfolgen und bei Bedarf Kollegen mit Verweis auf den Tracker wieder auf das eigentliche Thema zurückführen.

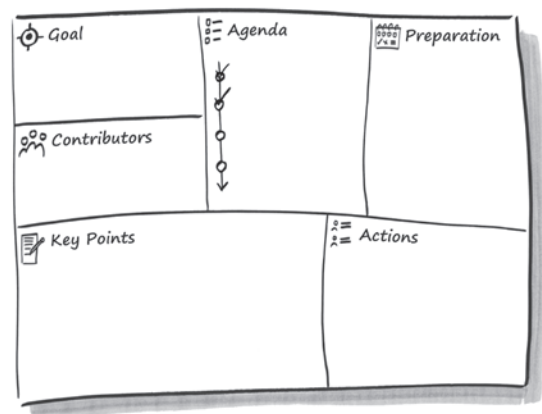
Silent Start

Brainstorming steht – trotz mehrerer Jahrzehnte gegenteiliger Forschungsergebnisse – noch immer weitläufig als Synonym für Kreativ-Meetings. Bereits 1958 stellte eine Studie zur Wirksamkeit von Brainstorming fest, dass die Methode im Vergleich zu individuellen Überlegungen zu deutlich schlechteren Ergebnissen in Bezug auf Anzahl, Einzigartigkeit und Qualität der generierten Ideen führt (Taylor, Berry & Block 1958). Eine Alternative zum Brainstorming bietet die Silent Start-Methode. Um eine Diversität von Ideen und Meinungen zu gewährleisten, schreiben Sitzungsteilnehmer ihre Gedanken zu spezifischen Fragestellungen zuerst im Stillen auf. Anschließend werden die Punkte reihum mit der Gruppe geteilt. Dabei gilt: Kurz und bündig und ein Beitrag pro Person – das Beste zuerst, bei Bedarf können weitere Runden angeschlossen werden. Die Methode aktiviert zurückhaltende Teilnehmer, fördert ausgewogene Gesprächsanteile und führt zu aufmerksamerem Zuhören. Eingebraachte Gedanken können, notiert auf Haftnotizen, an Wänden oder auf Postern strukturiert, diskutiert und weiterentwickelt werden.

Meeting Canvas

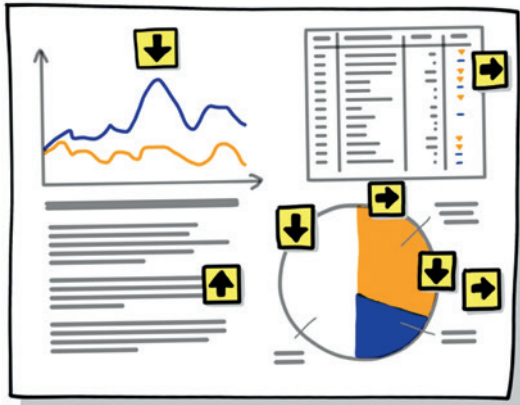
Der «Tod durch PowerPoint» ist ein häufiges Symptom unbefriedigender Sitzungen, oft bedingt durch viele Folien und wenigen roten Faden, sowie relativ einseitige Gesprächsverläufe. Der Blick für das Ganze geht dabei schnell verloren. Als Alternative zur PowerPoint-Präsentation verschafft das Meeting Canvas einen umfassenden Überblick über alle relevanten Informatio-

nen und Gesprächspunkte. Die verschiedenen Areale des Canvas können individuell auf die Anforderungen der jeweiligen Sitzung angepasst werden. Das Canvas fördert die strukturierte Planung und Durchführung der Besprechung und stellt sicher, dass Resultate und offene Fragen dokumentiert werden. Als Poster verwendet, motiviert es zu effektiven Stand-Up Meetings, die Engagement und aktiven Dialog fördern, und fängt gleichzeitig Frustrationen im Falle eines angespannten Gesprächs auf. Große PowerPoint-Fans können das Canvas auch projizieren und während der Sitzung live mit Notizen bestücken.



Navicons

Miteinander sprechen und trotzdem aneinander vorbei reden, das passiert vielen Menschen – vor allem in Meetings. Oftmals ist nicht klar, wo Sitzungsteilnehmer gern den Schwerpunkt der Diskussion setzen würden und wie die Themen besprochen werden sollten, um Verständnis und Engagement zu fördern. Navicons (Eppler, Hoffmann & Kernbach 2015) sind ein simples Werkzeug, welches hier Abhilfe schaffen kann. Meeting-Teilnehmer zeichnen einen Pfeil auf eine kleine Haftnotiz und bringen diese am Flipchart mit der Agenda, am Meeting Canvas-Poster oder einer anderen Unterlage, welche die Gesprächsthemen skizziert (eine projizierte PowerPoint-Slide eignet sich hierfür ebenfalls), an. Die Richtung der Pfeile signalisiert den Diskussionsbedarf: Pfeil nach oben: Wie fügt sich der Punkt ins große Ganze ein? Pfeil nach unten: Welche Fakten oder Details gibt es zum Thema? Pfeil nach links: Wie sind wir auf diesen Punkt gekommen? Pfeil nach rechts: Wie sieht der Plan nach vorn aus? Oftmals entstehen bei der Anwendung der Navicons Cluster, welche die «heißen Themen» der Gruppe aufzeigen. Dies ist für den Sitzungsleiter ein hilfreiches Signal, welche Agenda-Punkte zügig abgehandelt werden können, welche mehr Zeit benötigen und was genau Gesprächsgegenstand sein sollte (Kontext, Details, Historie und/oder Planung).



Navicons auf einem als Poster gedruckten PPT-Slide

Mentimeter

Nicht immer sind in einer Sitzung ehrliche Antworten einfach zu geben – wenn beispielsweise der Chef mit am Besprechungstisch sitzt oder die beste Antwort die unpopulärste ist. Menschen haben angesichts von Gruppendynamik die Neigung, politisch sichere und wenig kontroverse Meinungen zu vertreten – selbst wenn sie insgeheim anders entscheiden würde. Mentimeter – eine Software die schnelle Abstimmungen über Smartphones und Tablets ermöglicht – gibt Sitzungsleitern die Möglichkeit, strittige oder komplexe Fragen zu stellen und einen schnellen Überblick über die Meinungen im Raum zu bekommen. Fragen lassen sich unkompliziert und in verschiedenen Formaten aufsetzen und die Infrastruktur – Handys oder andere Internet-fähige Geräte – bringen Teilnehmer selber mit. Die Antworten werden sofort in automatischen Grafiken ausgewertet (ein gemeinsamer Bildschirm oder Beamer sind hier hilfreich) und erlauben eine detaillierte Analyse der Ergebnisse bei kompletter Anonymität der Abstimmung.



Mentimeter – Frage stellen, Teilnehmer wählen lassen, Ergebnisse in Echtzeit auswerten

Toolkit Format

Für jedes Tool wurden kurze, visuelle Anwendungshinweise erstellt, die zeigen, wann und wie die jeweiligen Techniken angewendet werden. Das Toolkit wird in drei verschiedenen Formaten angeboten:

- Als Poster in DIN A0, welches die fünf Werkzeuge und ihre Nutzungsanweisung im Überblick zeigt,
- als handliches Kartenset im DIN A5-Format, das die gleichen Informationen auf einer Karte pro Werkzeug darstellt, sowie
- als Digitalversion im PowerPoint-Format.

Das MeetingLAB bietet interessierten Teams und Abteilungen im Zusammenhang mit der organisationsweiten Umsetzung anderthalbstündige Trainings für die Benutzung des Toolkits an, um die einzelnen Werkzeuge und ihre Wirkungsweise live zu demonstrieren und Fragen von Mitarbeitern zu Anwendungsmöglichkeiten und -hindernissen zu beantworten.

Resultate bisher

Das ECB Meeting Toolkit wurde Anfang Juni 2016 in zwei Präsentationen den Führungskräften der Bank vorgestellt, die von rund 40 Teilnehmern verschiedener Senioritätsstufen besucht wurden. Ein Set aus Toolkit-Poster und Karten wurde an alle Teilnehmer ausgegeben und im Nachgang zudem an jeden Abteilungsleiter versendet. Die Veröffentlichung des Toolkits begleiteten Informationsmails an Manager und ein Artikel im Intranet der Organisation. Diese verwiesen auf das Angebot von Trainingsworkshops und baten um Meinungen und Erfahrungsberichte.

Seit dem Release haben wir acht Trainingsworkshops veranstaltet und damit etwa 150 Kollegen erreicht – diese fanden sowohl im Rahmen der Pilot-Projekte sowie außerhalb und auf Anfrage interessierter Abteilungen statt. In mehreren Newsbeiträgen des bankeigenen Intranets wurden unsere Rechercheergebnisse der internen Meeting-Kultur ausgewertet, das Toolkit präsentiert und die Anwendung spezifischer Werkzeuge anhand von Interviews mit praktizierenden Kollegen vorgestellt. Diese internen Artikel wurden über einen Zeitraum von vier Monaten veröffentlicht und erreichten im Durchschnitt mehr als 1.000 Leser, was etwa einem Drittel der Belegschaft der ECB entspricht. Daneben unterstützte das MeetingLAB insgesamt 25 wichtige Sitzungen und Workshops in verschiedenen Teilen der Organisation unter Anwendung des Toolkits. Insgesamt lernten dabei über 100 Kollegen Teile des Toolkits in der Praxis kennen, die Überschneidung mit dem Publikum der dem Toolkit gewidmeten Trainingsworkshops ist gering.

Kommentare von Kollegen, die an vom MeetingLAB geleiteten Workshops teilgenommen haben, waren durchweg positiv und beschrieben ihr Erlebnis in den Sitzungen als sehr produktiv, teils sogar inspirierend. Erfahrungen von Kollegen, die einzelne Werkzeuge selbst angewandt haben, waren im Grundtenor positiv, berichten aber vereinzelt auch von Missverständnissen zur richtigen Nutzung im Team und Moderationsherausforderungen, was zum Beispiel ungewöhnliche Ergebnisse oder skeptische Sitzungsteilnehmer betrifft. Zu un-

serer Überraschung übernahmen in einigen Fällen Teams, die keinen Kontakt zum MeetingLAB hatten, Werkzeuge aus dem Toolkit, nachdem sie erfolgreiche Anwendungen bei Kollegen erlebt hatten. Ein deutlicher Unterschied in der Akzeptanz und Adoption ist bei jenen Kollegen zu beobachten, welche das Toolkit bisher noch nicht selbst angewendet oder häufiger in Anwendung erlebt haben. Oft wurden Bedenken geäußert, die Verwendung von Werkzeugen wie dem Agenda Tracker, dem Silent Start oder dem Meeting Canvas sei in «kleineren Meetings» (von vier bis zehn Teilnehmern) zu formalistisch und benötige mehr Zeit in der Vorbereitung. Anwendungspotenzial wird für die meisten Werkzeuge regelmäßig vor allem für Sitzungen in größerem Rahmen gesehen (mit 30 oder mehr Teilnehmern) und Sitzungen über mehrere Stunden, teils auch Tage. Eine Rückmeldung, die wir vielfach erhielten, kreiste um das Thema der Sitzungsführung – Kollegen berichteten, dass einzelne Teammitglieder den Mehrwert der vorgeschlagenen

Tools sahen und diese gerne umgesetzt hätten, sie allerdings wenig Einfluss auf die Gestaltung des Meetings hätten.

Konklusion und Ausblick

Erfolgsfaktoren

Folgende Elemente unseres Projekts betrachten wir als ausschlaggebend für den bisher beobachteten Erfolg:

- Mit Gründung des *MeetingLAB als Community of Practice* haben wir einen Pool von Unterstützern gesammelt, der uns hilft, relevante Werkzeuge für die Bank zu identifizieren und zu validieren. Zugleich fungieren diese Kollegen als Botschafter für das Anliegen und den Ansatz, produktivere Meetings zu gestalten und verhelfen vor allem Präsentationen vor dem Management zum Erfolg.
- Die *gründliche Analyse* intern verfügbarer Daten und die Auswertung vorgenommener Umfragen und Gespräche hilft uns dabei, ein besseres Verständnis für Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeiter zu entwickeln und liefert zudem Argumentationshilfen für unser Projekt.
- Die *Kooperation mit einer Universität* liefert unschätzbaren Mehrwert in der Form von Wissenstransfer über effektive Meeting-Techniken, tieferem Verständnis für die zugrunde liegenden Wirkungsmechanismen und einem gewissen «Halo-Effekt» als externe Experten, die das MeetingLAB unterstützen.
- *Regelmäßige Kommunikationsaktivitäten*, die einer abgestimmten Handlungslinie folgen und Kernbotschaften wiederholen, wecken bei Mitarbeitern Bewusstsein und Interesse für das Thema produktiverer Meetings und visueller Arbeitsmethoden und erhöhen die Akzeptanz des Toolkits. Dabei setzen wir stark auf die Verwendung wirksamer Bilder und Infografiken, um Inhalte zu vermitteln und Mitarbeiter zur Anwendung zu inspirieren.
- Die *Demonstration der Werkzeuge* in ausgesuchten Sitzungen, die vom MeetingLAB in Planung und Durchführung unterstützt werden, wirkt sich positiv auf die Akzeptanz und Verbreitung des Toolkits aus und hat uns geholfen, einen Ruf als Meeting-Experten aufzubauen.
- Auch das Nudging-Konzept, z. B. in der *Ausstattung von Meeting-Räumen* mit geeignetem Material, erweist sich als wichtiger Erfolgsfaktor. Die Bereitstellung von Starterkits mit Hilfsmitteln wie Packpapier, Haftnotizen in verschiedenen Größen, Moderationsmarkern etc. erleichtert die Anwendung und Akzeptanz des Toolkits.

Barrieren

Bisher haben wir folgende Hindernisse bei der Einführung des Meeting Toolkits beobachtet:

- Eine der schwierigsten Aufgaben des MeetingLAB ist es, die *richtigen Multiplikatoren* anzusprechen und zu aktivieren. Obwohl Manager, die mit gutem Beispiel vorangingen, einen

Feedback von Anwendern in der Bank zu den getesteten Werkzeugen

Zum **Silent Start**: «Weil jeder etwas aufschreibt, können wir sicherstellen, dass jeder gehört wird – auch Kollegen, die sonst nichts sagen. Man kann auch deutlich sehen, welche Gedanken öfter aufkommen, und wo jemand mit einer Meinung allein steht. Am tollsten war der Effekt der ersten Anwendung auf die nachfolgenden Meetings – die Kollegen stellen sich mittlerweile darauf ein, dass von allen ein Beitrag eingefordert wird. Sie sind besser vorbereitet und engagieren sich mehr in den Besprechungen.»

Zum **Silent Start**: «Durch das stille Aufschreiben von Gesprächsbeiträgen bevor wir in die Diskussion einsteigen, bekommen wir deutlich vielseitigere Antworten, die das gegebene Problem von verschiedenen Blickwinkeln her betrachten.»

Zum **Mentimeter**: «Ein Kommentar den ich bekam, war 'Das ist ziemlich cool.' Die Mentimeter-Umfrage zu beantworten, dauert nur ein paar Minuten. Da aber jeder seine Antwort eingibt, ohne sie vorher zu diskutieren, bekommt man einen sehr guten Eindruck von den Meinungen im Raum. Teilnehmer können ehrlich antworten, ohne die Reaktionen ihrer Vorgesetzten oder Kollegen fürchten zu müssen. Und die Ergebnisse kriegt man sofort in einer interaktiven Grafik. Schnell und intuitiv.»

Zum **Agenda Tracker**: «Die visuelle Agenda hilft wirklich dabei, dass Teilnehmer sich an der Sitzung beteiligen. Sie wissen immer, was gerade Thema ist und was als nächstes kommt. Wenn jemand vom Thema abkommt, kann ich einfach auf den Tracker zeigen und den Kollegen darauf hinweisen – und es wird ohne Widerspruch akzeptiert. Trotz einer vollen Agenda schließen wir unsere Meetings rechtzeitig ab und sind zufrieden mit dem Ergebnis.»

Anteil am Erfolg hatten, fungierten andere als Filter gegenüber ihren Teams und hemmten damit die Verbreitung des Toolkits. Oft waren Mitarbeiter, die keine oder nur geringe Führungsaufgaben wahrnehmen, wichtige Knotenpunkte in unserem Netzwerk, da sie häufiger Besprechungen abhielten oder daran teilnahmen und in einem weniger formalen Umfeld arbeiteten, welches das Experimentieren mit neuen Praktiken erleichterte.

- Eine große Hemmnis bei der Benutzung des Toolkits stellt die *empfundene «Überplanung» (Overengineering) von Sitzungen* dar. Teamleiter und Teams verzichten auf das Ausprobieren einiger Werkzeuge, weil man lockere Besprechungen nicht formalisieren will und der erwartete Mehraufwand aus der Anwendung der Tools (z. B. das Aufsetzen und Abhaken eines Agenda Trackers) vermeintlich keinen sichtbaren Mehrwert in kleinen Gruppen bringt. Das Sichtbarmachen von Gesprächsverlauf, Meinungen und Informationen für die ganze Gruppe führt jedoch zu gemeinsamen Einsichten, besseren Analysen und weniger Missverständnissen. Anwendungen im MeetingLAB oder in durch uns unterstützte Sitzungen bestätigen dies. Trotz Erläuterungen in Trainings und Einzelgesprächen wird dieser Vorteil oft nicht erkannt.
- Eine weitere Barriere in der Anwendung der neuen Besprechungs-Praktiken ist in vielen Fällen *mangelnde Einsicht in die eigenen Verbesserungspotenziale*. Obwohl in der Organisation Konsens darüber zu bestehen scheint, dass in Sitzungen viel Zeit investiert wird und zu häufig die Ergebnisse unbefriedigend sind, scheint sich das Gefühl vor allem auf die Besprechungen «der Anderen» zu beziehen, an denen man teilnehmen muss. Dabei halten sich Mitarbeiter mit Kritik auch deshalb zurück, weil es sich bei Sitzungsleitern oft um höherrangige Kollegen handelt oder Meetings als Ausdruck des eigenen Stils angesehen werden und eine Kritik persönlich genommen werden könnte.
- Das Arbeiten auf Medien wie Flipcharts oder Postern weckt bei Erstanwendern des Toolkits zudem die *Erwartung an eine aufwendigere Dokumentation* der Besprechungen. Das Abfotografieren der von Hand erstellten Notizen wird als unpraktisch gesehen, da es nicht immer gut lesbare Ergebnisse liefert und zudem keine elektronische Stichwortsuche der Unterlagen ermöglicht.
- Letztlich haben wir mit dem MeetingLAB trotz umfassender Kommunikationsarbeit sehr wahrscheinlich einen *Großteil der ECB-Mitarbeiter noch nicht erreicht*. Die Veranstaltung von Trainingsworkshops auf Abteilungsebene ist abhängig von der Unterstützung der jeweiligen Abteilungsleiter. Toolkitposter und Kartensets werden häufig in Büros von Managern aufbewahrt, statt gut sichtbar in Sitzungsräumen platziert zu werden. Mangelnde Sichtbarkeit hemmt die Adaption des Toolkits.

Reflexionen für andere

Wir stellen fest, dass ein Einverständnis über das zu lösende Problem – in unserem Fall unproduktive Meetings – bei einem Großteil der Belegschaft unbedingt notwendig ist, um Akzeptanz für die vorgeschlagenen Lösungen zu schaffen. Interne Statistiken, die das identifizierte Problem belegen, halfen uns hierbei. Allerdings müssen sie mit individuellen Erfahrungen der Mitarbeiter korrelieren, um glaubwürdig zu sein. Unsere Handlungslinie für die interne Kommunikation folgt Sineks Logik vom Warum über das Wie hin zum Was. Entsprechendes Zahlenmaterial, welches die subjektive Wahrnehmung der meisten Mitarbeiter bestätigte, stellte in unserem Fall ein überzeugendes Warum dar.

Unterstützung von externen Experten einzuholen, in unserem Fall durch die Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen, war ein wichtiger Schritt. Viele auf den ersten Blick verspielte oder kontraintuitive Lösungen wie der Silent Start oder die Navicons wären bei rein interner Betrachtung wahrscheinlich nicht in Erwägung gezogen worden. Durch unsere externen Partner erhielten wir Zugang zu grundlegendem Fachwissen (Warum funktionieren diese Techniken?) sowie Einblick in andere Industrien, die solche oder ähnliche Techniken erfolgreich anwenden. Dies leistete große Hilfe sowohl bei der Überzeugungsarbeit in der MeetingLAB Community als auch bei der Veröffentlichung des Toolkits.

Weiter halten wir ein tiefes Verständnis über Meinungsmacher und -führer in der Organisation und entsprechendes Stakeholdermanagement für einen wichtigen Schlüssel zum Erfolg. Im vorliegenden Fall gab uns die formale Organisationsstruktur nur bedingt Auskunft über relevante Change-Agenten – nach unserer Erfahrung können engagierte Manager als Multiplikatoren fungieren. Allerdings wird skeptisch oder auch nur neutral eingestelltes Führungspersonal schnell zu einem Filter, der die Verbreitung in den eigenen Teams hemmt.

Eine unserer Grundannahmen bestätigte sich: Die vorgeschlagenen Lösungen müssen einfach und ohne viel Zeitaufwand und Investition in Infrastruktur für eine Organisation realisierbar sein. Das Bereitstellen von Arbeitsmaterial und Toolkits in den Meeting-Räumen in Pilot-Abteilungen hat dabei gute Wirkung gezeigt. Allerdings funktionierte dies deutlich besser, wenn die Werkzeuge den Mitarbeitern mindestens einmal demonstriert wurden. Eine Adaption der Werkzeuge nur anhand der schriftlichen Erläuterungen (Poster und Kartensets) haben wir in sehr wenigen Fällen beobachtet.

Allerdings zeigt das Angebot des MeetingLAB, bei Fragen jederzeit erreichbar zu sein, dass das Platzieren der Toolkits Mitarbeiter aktiviert, ggf. Unterstützung anzufordern. Insgesamt hat das Serviceangebot um das Toolkit (Trainingsworkshops, Einzelberatung, Unterstützung bei wichtigen Sitzungen) deutlich zu dessen Akzeptanz beigetragen. Wir betrachten dies als eines der Schlüsselemente unseres Projekts.

Seit Beginn des MeetingLAB haben wir unsere Erfahrungen, Veranstaltungen und Aktivitäten in Bild, Film, visuellen Notizen, Interviews und Berichten festgehalten. So entsteht zum einen wertvolles Material für die interne Kommunikation (Interview-Artikel über erfolgreich angewendete Meeting-Praktiken erfreuen sich besonderer Beliebtheit), zum anderen initiiert es ständige Reflexion über unsere Herangehensweise, den Erfolg einzelner Maßnahmen und Gründe für beobachtete Adaptionshemmnisse. Nicht zuletzt dient dieses Material auch als Mittel, um Rechenschaft über unsere Aktivitäten abzulegen und deren Erfolg zu messen.

Nächste Schritte im MeetingLAB

Ziel ist es nun, die Sichtbarkeit und Wirksamkeit des MeetingLAB in der Organisation zu erhöhen und Adaptionsbarrieren für die Werkzeuge abzubauen. Das Toolkit soll mehr Mitarbeitern leichter zugänglich werden. Dazu sind zwei neue Formate angedacht:

Toolkit Erklärungs-Videos: Wir arbeiten zurzeit an zwei-Minuten-Clips, um zu erklären, welches Werkzeug welches häufig auftretende Meeting-Problem adressiert und wie es angewendet wird. Damit können Mitarbeiter, die an keinem Trainingsworkshop teilgenommen haben, sich kurz und nach Bedarf zeigen lassen, wie welche Tools funktionieren. Andere Kollegen können sie als audio-visuelles Nachschlagewerk benutzen.

Desk Aids: Hier geht es um ein Mini-Poster im DIN A3-Format, welches jedem Mitarbeiter zur Verfügung gestellt wird und einen schnellen Überblick über sämtliche Werkzeuge bietet. Diese Poster können Links zu weiterführenden Informationen und Kontaktdaten des MeetingLAB enthalten, so dass bei Bedarf Hilfe angefordert werden kann.

Zusätzlich arbeiten wir anhand des bis dato erhaltenen Feedbacks an einem Toolkit FAQ, welches häufige Fragen beantwortet und Ratschläge zu oft auftretenden Problemen gibt. Basierend auf unseren Erfahrungen bei der Unterstützung von Meetings arbeiten wir derzeit eine neue Generation des Toolkits aus, die zum einen Anwendungshinweise zu den fünf bestehenden Werkzeugen klarer formuliert und vertieft, und zum anderen weitere Tools einführt, die sich in unserer Praxis als effektiv erwiesen haben.

Gleichzeitig wollen wir mehr Mitarbeitern den Zugang zum MeetingLAB als Community of Practice öffnen und Zugriff auf weiterführende Informationen und Serviceangebote geben. Dazu planen wir offene MeetingLAB-Veranstaltungen, die sich dem Thema Meeting-Leitung mit dem Toolkit widmen und Teilnehmern eine Verbesserung ihrer Moderatoren-Fertigkeit ermöglichen. Zudem soll das MeetingLAB künftig eine eigene Seite im bankeigenen Intranet erhalten, auf der Hintergrundinformationen und Material zu finden sind. Nicht zuletzt werden wir die verschiedenen Service-Angebote des MeetingLAB

aktiver bewerben, darunter die Unterstützung bei Sitzungsplanung und -durchführung sowie ein Meeting Diagnostic Service, bei dem Teams ihre Meeting-Dynamik beobachten lassen und basierend auf den Erkenntnissen gemeinsam mit dem MeetingLAB an Verbesserungen arbeiten können.

Literatur

- **Burmester, H. (2016).** Stupser für die innovative Organisation. Wie Nudging die Organisationsentwicklung bereichern kann. OrganisationsEntwicklung, Heft 1.
- **Eppler, M. J. & Pfister, R. (2012).** Sketching at Work. Schäffer-Poeschel.
- **Taylor, D., Berry, P. & Block, C. (1958).** Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking? Administrative Science Quarterly. Vol. 3, Nr. 1.
- **Eppler, M. J., Hoffmann, M. & Kernbach, S. (2015).** Navicons for Collaboration: Navigating and augmenting discussions through visual annotations, in: Proceedings of IV2015, the 19th International Information Visualization Conference. Barcelona, Spain.



Valérie Saintot

Leiterin Abteilung Outreach,
European Central Bank

Kontakt:

Valerie.Saintot@ecb.europa.eu



Kristina Friedrich

Analystin – Organisational Effectiveness
Group, European Central Bank

Kontakt:

Kristina.Friedrich@ecb.europa.eu