

Die transformative Kraft intelligent gestalteter Meetingsysteme

Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog von *all in one spirit*

Im Jahr 2006 war Ford beinahe bankrott. Das Unternehmen machte kaum fassbare 12 Mrd. Dollar Verlust – in nur einem Jahr. Das Vertrauen der Investoren und Lieferanten näherte sich dem Nullpunkt. Doch dann trat Bill Ford freiwillig von seiner Position als CEO zurück. Er fand in Alan Mullaly, der von Boeing kam, einen Nachfolger, dem in den Jahren darauf das kaum für möglich Gehaltene gelang: ein beindruckender Turnaround und die dringend notwendige Veränderung der Kultur. Alan Mullaly hat zweifelsohne vieles richtig gemacht. Nach seinen eigenen Aussagen war sein wichtigster Hebel jedoch ein Meeting – ein einziges Meeting, dessen Systematik er von Boeing mitbrachte. Dieser von ihm so genannte *Business Plan Review* fand einmal pro Woche statt. „Vertraut dem Prozess“, sagte er seinen Führungskräften, „er wird wirken“. Denn die wollten sich gar nicht einmal pro Woche verpflichtend mit ihm treffen.

Mullaly jedoch war es wichtig, dass seine obersten Führungskräfte jede Woche einen schonungslos ehrlichen und umfassenden Blick auf die Realität warfen. Auf die interne Realität: wo stehen wir in Bezug auf unsere Ziele und wo stehen wir mit unseren Initiativen? Und auf die externe Realität: Was geschieht gerade draußen, das die Prämissen unserer Ziele und unserer Strategie möglicherweise verändert? Er wollte, dass jeder Anwesende erkennt, wo andere im obersten Team gerade Unterstützung brauchen, dass die Aufmerksamkeit immer wieder auf die Diskrepanz zwischen Zielen und Realität gelenkt wird und dass früh erkannt wird, wann Ziele und Strategien angepasst werden müssen. Es ging ihm schlichtweg darum, die kollektive Stärke seines Teams in ihrem vollen Potenzial zur Entfaltung zu bringen.

Der *Business Plan Review* verlief immer äußerst strukturiert und diszipliniert. Jeder der 14 ständigen Teilnehmer bekam entweder 10 (die Regionen) oder 5 (die Funktionen) Minuten Zeit für seine Präsentation. Insgesamt 300 Slides wurden jedes Mal gezeigt. Und es waren jede Woche die gleichen. Doch das, was sich gegenüber der Vorwoche verändert hatte, wurde farblich hervorgehoben, so dass man das Neue ganz leicht erkennen konnte.

Während eines *Business Plan Review* wurde nicht groß diskutiert. Wo sich zeigte, dass es eines vertiefenden Gesprächs bedurfte, wurde dieses in ein zweites wöchentliches Meeting verschoben. Wo Unterstützung über Silogrenzen hinweg gebraucht wurde, wurde sie angesprochen, aber erst nach dem Meeting in kleinerem Kreis vereinbart.

Als der *Business Plan Review* zum ersten Mal stattfand, hatten alle Angst, die Realität ehrlich zu beschreiben. Die harten Daten waren weich, sie stimmten nicht und passten nicht zusammen – die Ampeln waren alle grün. Trotz des gigantischen Verlusts schien alles an der Realität in Ordnung zu sein. Doch da Alan Mullaly konsequent zeigte, dass er Ehrlichkeit schätzte, einen respektvollen Umgang einforderte und schlechte Nachrichten nicht bestrafte, sondern deren offene Darstellung „feierte“, legte sich die Angst, und die Wahrheit begann durch auch gelbe und rote Ampeln zu leuchten. Mullaly sagte später, der Moment, an dem alle ehrlich wurden, sei der Moment gewesen, wo er gewusst hätte, dass der Turnaround gelingen wird.

Es war übrigens kein nettes Team, das Mulally geerbt hatte. Denn auf Kosten anderer Witze zu machen, die Misserfolge anderer auszukosten, nebenher zu tuscheln oder die eigenen Mails zu bearbeiten, gehörte bei Ford zum nicht so guten, aber üblichen Ton. Mulally etablierte klare Vereinbarungen, die diese Verhaltensweisen nicht mehr zuließen, und ging noch einen wichtigen Schritt weiter: Zu jedem *Business Plan Review* wurden bis zu 30 Gäste – Mitarbeiter aus dem Unternehmen – eingeladen. Die hatten zwar kein Rederecht und saßen „nur“ außen um den inneren Kreis herum, hatten jedoch eine wichtige Funktion: Ihre Anwesenheit trug dazu bei, dass Top-Manager sich auch „top“ benahmen und konstruktiv miteinander sprachen. Und diese „Zaungäste“ waren wichtige Botschafter, denn sie trugen Informationen aus diesen Meetings ins Unternehmen. Eine der wichtigsten daraus die Botschaft, dass man denen da oben vertrauen könne.

Das richtige Meetingsystem entwickeln

Meetings sind ein entscheidender Faktor für den Erfolg und die Vitalität von Organisationen. Und dabei geht es bei weitem nicht nur um ein paar sinnvolle Meeting-Regeln, um respektvollen Umgang und um gutes Zuhören. **Es geht um ein wirkungsvolles System der richtigen Meetings mit dem richtigen Design und mit den richtigen Teilnehmern:** kleine Meetings mit 10 Leuten, die wöchentlich oder sogar täglich, und große mit vielleicht 300 Teilnehmern, die auch wöchentlich (siehe unten) oder monatlich oder jährlich stattfinden. Richtig konzipiert führen Meetings nicht nur zu greifbaren Ergebnissen wie Plänen und Maßnahmen. Richtig gestaltet führt jedes Meeting zu einer Neu-Ausrichtung und Stärkung des Spirits. Zu Verständnis, Vernetzung und Kooperation über Silo-Grenzen (und hierarchische Ebenen) hinweg. Zu Lernen voneinander und zu einem besseren Verstehen der Realität. Zu einer Stärkung und Nutzung der kollektiven Intelligenz. Zur Lenkung der Aufmerksamkeit auf das, was wichtig ist. Sind die Meetings ein durchdachtes – auch mit Herz durchdachtes bzw. gefühltes – System, kumulieren sich diese Wirkungen.

Ablauf des *Business Plan Review* bei Ford

- Check-In
- Mission und Leitlinien rekapitulieren (jede Woche!)
- jede Führungskraft präsentiert nacheinander
- mindestens ein Akt der Wertschätzung in jedem Meeting (z.B. in Bezug auf eine Person oder ein Team, die oder das als Gast dabei ist)
- Check-Out

Ja, auch Alan Mulallys wöchentlicher *Business Plan Review*, in dem zu Beginn so viel Schwieriges und Frustrierendes auf den Folien zu sehen war, will im Innersten inspirieren. Mulally wusste, dass der unverstellte, ungeschönte Blick auf die Realität, gerade auch auf schmerzliche Wahrheiten, letztlich den Spirit stärkt. „Die Daten werden Euch befreien“, pflegte er seinen Leuten zu sagen. Und seine Leute verstanden mit der Zeit den Wert des Meetings, das sie anfangs nicht wollten. Das Format verbreitete sich von allein nach unten in die Organisation. Und weil Mulally natürlich auch wusste, dass Erfolg inspiriert, begann er eine Kultur des Herausstellens von Erfolgen zu fördern. So ließ er jede Woche während des *Business*

Plan Review bewusst auch etwas Positives feiern. Teams oder einzelne, die etwas Besonderes erreicht hatten, wurden eingeladen und geehrt.

Alan Mulallys *Business Plan Review* hat im Übrigen erstaunliche Ähnlichkeiten mit den täglichen „Stand up“-Meetings (Daily Scrums), die agile Projektteams durchführen und die einem täglichen Realitätscheck dienen. Es gibt Geschäftsleitungen, die, nachdem sich agiles Arbeiten in ihrem Unternehmen verbreitet hatte, entdeckt haben, dass sie selbst auch von diesem Vorgehen profitieren können. In ihren Meetings gibt es dann zwar keine 300 Slides, die wiederkehrend angesehen werden, doch eine große weiße „Kanban-Tafel“, beklebt mit zahllosen bunten Post-Its und unterteilt in drei große Teile. Auf dem linken Drittel der Tafel (im Jargon der agilen Methoden) der *Backlog*: eine Liste möglicher unternehmensweiter Initiativen, die noch nicht begonnen wurden – konsequent priorisiert, so dass man immer sehen kann, welche Initiative als nächstes drankommt, sobald man wieder Kapazitäten frei hat. In der Mitte der Tafel die unternehmensweit bedeutsamen Initiativen, an denen gerade gearbeitet wird, manchmal wiederum unterteilt in solche, die im grünen Bereich und solche die „gelb“ oder „rot“ sind. Und rechts schließlich die bereits abgeschlossenen Initiativen. Manche dieser Geschäftsleitungen haben entdeckt, dass sogar tägliche 20minütige Treffen sehr sinnvoll und hilfreich für sie sind. Jeder berichtet darin, was er gestern getan hat, was er heute vorhat und wo Hilfe gebraucht wird. In diesen Meetings gibt es zwar nicht wie bei Ford bis zu 30 Gäste, doch dafür ist deren große Schautafel öffentlich. Alle Mitarbeiter können sie ansehen und so erkennen, woran ihr Top-Management gerade arbeitet. Unternehmensweite Prioritäten werden klarer und die Arbeit der Geschäftsleitung entmystifiziert.

Meetings als zentraler Hebel für agile, adaptive Organisationen

Ein ungewöhnliches und äußerst wirksames Meetingsystem entwickelte auch General Stanley McChrystal, der von 2003 bis 2009 Kommandeur der amerikanischen Streitkräfte im Irak war. McChrystal trat seinen Dienst in dem Jahr an, in dem George Bush auf einem Flugzeugträger und in Pilotenuniform seine berühmt gewordene „Mission Accomplished“-Rede hielt, in der er angekündigte, dass die Mission im Irak bald vollendet sei. Zu dem Zeitpunkt war noch nicht bekannt, dass pro Monat 3.000 bis 5.000 ausländische Kämpfer in den Irak einsickerten und inländische Aufständische verstärkten. Die Mission war also *nicht* beendet – im Gegenteil, sie wurde täglich schwieriger. Die Amerikaner fanden sich plötzlich in einem asymmetrischen Krieg gegen einen kaum sichtbaren Gegner wieder. Und McChrystal erkannte, dass das gesamte hergebrachte, hierarchische und fragmentierende „command & control“-Führungssystem der amerikanischen Armee (ähnlich dem wohl aller Armeen und nahezu aller Unternehmen dieser Welt) es geradezu verhinderte, gegen al-Qaida zu gewinnen. Er brauchte dringend eine äußerst agile Organisation, die schnell lernt und rasch reagiert. Er benötigte das volle Potenzial der kollektiven Intelligenz und die dezentrale Initiative aller. Und unbedingt brauchte er die Zusammenarbeit über alle Silo-Grenzen hinweg. Ihm wurde klar, dass er das nur erreichen konnte, wenn es ihm gelang, bei einer sehr großen Zahl von Soldaten und Informations-Agenten ein *gemeinsames Bewusstsein* entstehen zu lassen. Sie sollten alle den gleichen Informationsstand haben. Sie sollten im Austausch miteinander stehen. Sie sollten verstehen können, warum andere Einheiten bestimmte knappe Ressourcen wie Drohnen oder Helikopter brauchen, auf die sie dann selbst verzichten müssen. Das permanente Schlecht-machen anderer Einheiten oder des Hauptquartiers sollte verschwinden. Unterschiedliche Einheiten sollten sich gegenseitig unterstützen wollen.

McChrystal griff zu einer bemerkenswerten Maßnahme: er etablierte eine tägliche zwei-stündige Videokonferenz. Mit sage und schreibe etwa 7.000 Teilnehmern! Darin fanden viele kurze Briefings statt (meist nur eine Minute) und anschließend war immer Raum für Nachfragen und Gespräch. Jeder der 7.000 durfte einen Punkt einbringen, wenn er ihn für wichtig hielt. Alle 7.000 sollten die komplexe, vernetzte Realität verstehen können. Kommunikative Verbindungen sollten nicht nur über die hierarchischen Dienstwege laufen, sondern potenziell von jedem zu jedem. Dadurch entstand das, was McChrystal später die „emergente, adaptive, organisationale Intelligenz“ nannte, mit der er es schließlich schaffte, al-Qaida zurückzudrängen und deren Anführer az-Zarqawi zu erwischen. (Da die Amerikaner sich anschließend weitgehend aus dem Irak zurückzogen, hielt dieser Erfolg jedoch nicht an. Der IS, eine Art geistiger Nachfolger von al-Qaida, schaffte es bekanntlich später, Teile des Iraks zu besetzen.) McChrystal formte so eine Organisation, die mehr wie ein agiler, lebendiger Organismus als wie eine formelle Hierarchie arbeitete.

In den meisten Organisationen ist ein tägliches Meeting mit mehreren tausend Teilnehmern weder sinnvoll noch praktikabel. Doch das Silo-übergreifende und vielfältig vernetzte Zusammenarbeiten, das Lernen voneinander und vor allem das gemeinsame Bewusstsein – alle haben ein weitgehend gleiches Verständnis der komplexen Realität und der gemeinsamen Ziele – das brauchen sie nahezu alle. Und um das zu erreichen, sind intelligent gestaltete Meetings, auch solche mit vielen Teilnehmern, ein extrem hilfreiches Werkzeug.

Szenenwechsel vom Irak nach Österreich. TIGER Coatings, ein mittelständisches Unternehmen mit ca. 1.300 Mitarbeitern, neun Produktionswerken und Vertriebsorganisationen auf mehreren Kontinenten, bringt jedes Jahr im September seine fast 80 Führungskräfte für fünf Tage in einem Hotel in den Bergen der Steiermark zusammen. Es geht darum, gemeinsam die aktuelle Realität zu verstehen, das folgende Jahr zu planen und dabei das Verständnis für Ziele und Verwendung von Ressourcen zu vertiefen. Das Design dieses *Corporate Executive Council* wurde von CEO Clemens Steiner über mehrere Jahre verfeinert. Von den vier Kerntagen des Meetings steht der erste unter dem Motto „Strategy Alignment“, der zweite fokussiert auf „Market Pulls“, der dritte ist der „Blue Ocean Innovation Day“, der vierte hat den Fokus auf die Support Funktionen wie Produktion und alle restlichen Funktionen von HR über IT zu Finanzen. Der fünfte Tag ist der „Wrap-up Day“, an dem das Besprochene in Aktionspläne, Teamkonfigurationen, Zeitleisten etc. gegossen und gemeinsam vereinbart wird. Jeder dieser Tage wird von der jeweiligen Mannschaft gestaltet, „Market Pulls“ von den Vertrieblern usw.. Und jeder Tag beginnt mit ein paar kurzen Präsentationen, oft gefolgt von einer Podiumsdiskussion. Danach findet an jedem der vier Tage ein Meeting im Open Space-Modus statt. Dabei handelt es sich um ein sehr offenes Meetingformat, in dem vorab keinerlei Agenda vorgegeben, sondern nur ein Generalthema definiert wird. Und dieses hat mit dem jeweiligen Fokusthema des Tages zu tun. Die tatsächliche Agenda dieses „offenen Raums“ gestalten alle 80 in einer knappen Stunde zusammen. Und zwar, indem, während alle in einem großen Kreis sitzen, einzelne „Energieträger“ in die Mitte treten und Themen vorschlagen, für die sie hier und jetzt Leidenschaft verspüren. In den jährlichen *Corporate Executive Councils* von TIGER werden jeden Tag typischerweise 6 bis 12 Themen generiert, die dann in zwei Zeitfenstern von 90 Minuten Länge bearbeitet werden. In jedem dieser Slots werden also 3 bis 6 Themen in parallelen Gruppen diskutiert. Und oft stoßen Themen, die in den ersten Tagen diskutiert werden, weitere Themen an, die dann in den nächsten Tagen eingebracht werden.

Der Open Space-Modus in den *Corporate Executive Councils* erlaubt eine enorme Freiheit. Jeder geht nur zu den Themen, die ihn wirklich interessieren. Hier sitzen fünf, dort 25 Leute zusammen. Jede kann eine Gruppe wieder verlassen, wenn sie feststellt, dass sie in dieser Gruppe doch nichts beitragen oder lernen kann – und sich dann einer anderen Gruppe anschließen. Jeder kann sich sogar entscheiden, in einer Arbeitsrunde keines der Themen, die auf der gemeinsamen Agenda stehen, zu besuchen. Etwa 30% der Teilnehmer des *Corporate Executive Council* von TIGER machen davon in jeder Arbeitsrunde Gebrauch und nutzen die Zeit, um sich mit anderen für ihre eigenen Themen und Gespräche zu treffen. Diese sehr offene und entspannte Atmosphäre wird von Clemens Steiner bewusst gefördert. Arbeitsgruppen können sich auf der Terrasse oder im Außenbereich des Hotels treffen. Einige Arbeitsrunden werden auf zweieinhalb oder drei Stunden ausgelegt und enthalten eine Wanderung zu einer Hütte oder einen Spaziergang um einen See. Jeder weiß auch: wer ein Thema aufbringt und eine Gruppe initiiert, wird nicht automatisch „verhaftet“, das Thema später umzusetzen. Und es entsteht auch nicht für alle diskutierten Themen schließlich so viel Energie, dass sie später auch umgesetzt werden. Da hat es häufig bereits genügt, sich in der Runde der daran Interessierten ausgetauscht zu haben. Doch aus vielen Themen-Workshops erwachsen Weiterarbeits- und Umsetzungsaktivitäten. Welche das sein werden, kann man meist bereits an der Qualität der Protokolle erkennen, die schon während der Konferenz erstellt und veröffentlicht werden.

Erfolgsfaktoren des *Corporate Executive Council* von TIGER Coatings

- Zeitliche Weite: Volle fünf Tage Zeit, mit einem Programm, das nicht „atemlos getaktet“ ist, sondern Raum lässt
- Räumliche Dichte: die zeitliche Weite findet auf engem Raum statt - alle in einem Hotel
- Offenes „Open Space“-Format während eines großen Teils der Zeit: Agenda entsteht vor Ort durch Initiative von Leidenschaftlichen; jeder kann seiner Leidenschaft folgen und dort mitmachen, wo es ihn hinzieht; die Freiheit der Themenwahl und der leichte Zugang zu Kollegen erzeugen einen erstaunlichen Flow und hohen Energielevel über die gesamten fünf Tage hinweg
- Belebendes Umfeld: schöne Umgebung, viel Natur, anregende Orte für Meetings, mehrere Spaziergänge und Wanderungen
- Gemeinsames Ankommen und Fokussieren an jedem Morgen: einige Minuten gemeinsamer meditativer Stille, dann Raum für persönliche Mitteilungen in der ganzen Gruppe
- Kurze Präsentationen: wenige Slides mit Bildern und wenig Text, keine Datenfriedhöfe
- Häufige und öffentliche Wertschätzung: Präsentierende bedanken sich für Beiträge, die andere im Laufe des letzten Jahres für sie geleistet haben
- CEO ist über fünf Tage permanent ansprechbar: er kann um Rat gefragt werden; er trifft dabei keine Entscheidungen für andere, gibt aber Richtungen vor und fördert die weitere Vernetzung („Sprich zu der Idee unbedingt xy an!“)
- Gemeinsamer Abschluss im großen Kreis an jedem Tag: auch hier Möglichkeit, der ganzen Gruppe etwas mitzuteilen – auch Nicht-Fachliches, Emotionales, Persönliches ist willkommen; man will eine Gemeinschaft von Menschen und nicht nur Funktionsträgern sein

TIGER CEO Clemens Steiner vergleicht diese jährliche Führungskräftekonferenz mit der informellen Atmosphäre eines Studentenheims. Es ist dort ganz leicht, andere zu treffen. Man muss nicht umständlich Termine verabreden, sondern geht einfach hin. Treffen entstehen spontan. Auch in diesen fünf Tagen finden viele zusätzliche spontane oder kurzfristig verabredete Treffen beim morgendlichen Joggen, beim Frühstück und beim Abendessen statt. Insgesamt werden im *Corporate Executive Council* viele Initiativen angestoßen und anschließend umgesetzt, die aus Sicht von Clemens Steiner anders kaum in Gang kämen. Er sagt: „Wir brauchen diese wiederkehrenden Kommunikations-Events, um in mehreren Runden von Präsentieren und aktivem Zuhören auf ein gemeinsames Verständnis der gemeinsamen Ziele zu kommen. Erst durch diese Runden können sich die individuellen Vektoren auf eine gemeinsame Richtung norden. Und durch diese Bündelung der gemeinsamen Kräfte kann es zu einer vollen Ausschöpfung unseres gemeinsamen Potenzials kommen.“

Das, was General Stanley McChrystal „emergente, adaptive organisationale Intelligenz“ nennt, entsteht auch in den *Corporate Executive Councils* von TIGER. Alle lernen viel von vielen anderen, der Horizont eines jeden Einzelnen weitet sich ebenso, wie der des Kollektivs – ein tieferes und umfassenderes Verständnis der Realität taucht auf. Verbindungen entstehen, Vertrauen wächst, die menschliche Gemeinschaft wird genährt und das *gemeinsame Bewusstsein* wird gestärkt. Und eben dieses gemeinsame Bewusstsein bringt nach der Erfahrung von TIGER außerordentlich viel positive Energie mit sich. Die Begeisterung, die diese Treffen auslösen, ist groß.

Eine einzige jährliche Begegnungsplattform für 80 Personen reicht allerdings nicht aus, um dieses gemeinsame Bewusstsein auch im *ganzen* Unternehmen wachsen zu lassen. Dazu braucht es weitere und andere Treffen, die es bei TIGER ebenso regelmäßig gibt. Z.B. die „TIGER-Konferenz“ – das jährliche sechsstündige, auch sehr interaktive Treffen aller knapp 500 Mitarbeiter am Standort Österreich.

Die Beispiele von TIGER mögen die Vermutung entstehen lassen, dass große Meetings mit vielen Teilnehmern nur selten stattfinden können. Doch Sam Walton, der den Einzelhandelsriesen Walmart gründete, brachte ca. 300 Führungskräfte sogar einmal pro Woche für mehrere Stunden zusammen. Er schrieb in seiner Autobiographie, dass dies der wichtigste Ort gewesen sei, um den besonderen Walmart-Spirit zu prägen, der das Unternehmen so stark gemacht habe. In diesen Meetings nur einfach Botschaften von „oben“ zuzuhören, wäre nach kurzer Zeit allerdings sterbenslangweilig gewesen. Bei Walmart wurden statt dessen reale Probleme aufgebracht und in der großen Gruppe diskutiert. Oder es wurden Führungskräfte aus den Filialen eingeladen, die darüber berichteten, was bei ihnen funktionierte und was nicht. Andere wurden eingeladen und für ihre Erfolge gefeiert, oft brachten externe Gäste Inputs mit und immer wieder wurden humoristische Wetten dazu abgeschlossen, ob das Unternehmen wohl ein bestimmtes Ziel erreichen könne.

Nicht nur die Zentralen großer Unternehmen, auch Abteilungen drei Etagen tiefer nutzen intelligente Meetingsysteme für größere Mitarbeiterzahlen. Wie Jörg Neumann es tat, als er vor einigen Jahren in einem großen Pharmaunternehmen Leiter jener Einheit wurde, die für Arzneimittelqualität und –sicherheit zuständig war. 60 Mitarbeiter insgesamt. Neumann fand eine Abteilung vor, deren Teams schlecht miteinander kooperierten, verfestigte negati-

ve Urteile übereinander hatten und ungut übereinander redeten. Entsprechend dürftig war das Image der Abteilung im Unternehmen. Das änderte sich, nachdem er ein quartalsmäßiges Meeting aller 60 Mitarbeiter institutionalisiert hatte. Alle drei Monate kamen alle 60 zu einem interaktiven Treffen von ca. 2,5 Stunden Dauer zusammen. Ein Teil davon war Informationsaustausch, ein anderer Teil war Arbeit an gemeinsamen, alle interessierenden Themen. Ein Mix aus Gesprächen im Plenum und in gemischten kleinen Gruppen. Oft wurde an bestimmten Aspekten der Kommunikation und Zusammenarbeit gearbeitet. So wuchs die Abteilung zusammen, die Zusammenarbeit zwischen den Teams wurde besser, die Außenwahrnehmung viel positiver. Mitarbeiter aus anderen Bereichen des Unternehmens bemerkten, dass hier etwas Neues passierte, dass ein partizipativer und kooperativer Geist wehte, und begannen, sich initiativ für diese Abteilung zu bewerben.

Meetings für optimales gemeinsames Nachdenken

Solche Beispiele gäbe es noch mehr, doch wir wollen uns nun etwas zuwenden, was wir bisher noch überhaupt nicht berührt haben - nämlich, *wie* denn jene Meetings verbessert werden können, die vielleicht nicht so viele Teilnehmer haben, doch in denen unbedingt schwierige Themen intensiv diskutiert werden muss(t)en. Und zwar so, dass wirklich intelligente Lösungen entstehen. Alan Mulally von Ford z.B. hat dafür ein weiteres wöchentliches Meeting institutionalisiert, das Raum für intensives Gespräch ließ. Er nannte es *Special Attention Review*. Das bemerkenswerteste Beispiel scheint uns hier allerdings Bridgewater zu sein. Bridgewater ist der größte und erfolgreichste Hedgefonds der Welt. Er verwaltet 160 Mrd. Dollar. Mit seinem ältesten Produkt „Pure Alpha“ hat er seit 26 Jahren eine durchschnittliche jährliche Rendite von ca. 13% und einen kumulierten Wertzuwachs von 45 Mrd. Dollar erwirtschaftet. Das hat kein anderer Fonds jemals vorher erreicht.

Ray Dalio, der Gründer, sieht die fundamentalste Ursache für den ungewöhnlichen Erfolg von Bridgewater darin, dass sein Unternehmen die kollektive Intelligenz seiner Mitarbeiter wirklich nutzt. Es ging ihm darum, eine „idea meritocracy“ zu schaffen – also eine Kultur, in der die beste Idee gewinnt und in der nicht, wie sonst üblich, Vorgesetzte (vielleicht, nachdem sie ihre Mitarbeiter angehört haben) entscheiden, was eine gute Idee ist und was nicht. Bridgewater ist mit seinen 1.700 Mitarbeitern eine Hierarchie, doch wenn es darum geht, die besten Lösungen zu finden, soll es nicht wie eine Hierarchie arbeiten. Von Beginn an wollte Ray Dalio sich mit eigenständig denkenden Menschen umgeben – mit Menschen, die oft ganz anders denken als er selbst. Und er wollte von diesen Menschen herausgefordert und sogar kritisiert werden, er wollte von ihnen lernen, mit ihnen zusammen besser die komplexe Realität erkunden und verstehen und schließlich gemeinsam gute Entscheidungen treffen. Dalio verstand nach und nach immer besser, was es brauchte, damit die Kultur, die er sich wünschte, auch in einer größer werdenden Organisation wachsen konnte, und legte seine Erkenntnisse für seine Mitarbeiter in „Prinzipien“ nieder. Inzwischen sind es 210 Prinzipien. Sie wurden vor einiger Zeit auf der Internetseite von Bridgewater veröffentlicht und seitdem 3,5 Millionen Mal heruntergeladen. (Seit September 2017 gibt es sie als Buch.) Einige der Prinzipien betreffen Meetings und vor allem, wie in Meetings Entscheidungen zu komplexen Themen getroffen werden sollten.

Ray Dalio empfiehlt, sich großzügig Zeit zunehmen, um zu wichtigen Fragen „in sync“ zu kommen. Denn im Nachhinein erzeuge es immer mehr Aufwand, wenn eine Gruppe nicht gemeinsam ausgerichtet sei. Er betont dabei, wie wichtig es ist, dass Teilnehmern eines

Meetings ausreichend Zeit gegeben wird, ihr Denken zu erläutern, weshalb er das Prinzip ausgegeben hat, dass man denjenigen, die reden, zwei Minuten aufmerksam zuhören solle, ohne sie oder ihn zu unterbrechen. Er rät seinen Mitarbeitern, einerseits ihre Sichtweisen offensiv zu vertreten (das machen die meisten von alleine), und andererseits auch bereit zu sein, dazu zu lernen und sich aktiv zu bemühen, andere, die andere Meinungen haben, zu verstehen (das machen nur sehr wenige von alleine). Andere zu verstehen erfordert, ihnen Fragen zu stellen, so dass man nicht nur deren Schlussfolgerungen gehört hat, sondern auch die Beobachtungen und Fakten, auf die sie sich beziehen, versteht, und ihr darauf aufbauendes Denken nachvollziehen kann.

Idealerweise führen diese Praktiken bereits dazu, dass Meinungsdivergenzen überwunden und gemeinsam getragene Entscheidungen gefällt werden können. Doch für die Fälle, wo sich die Differenzen nicht in angemessener Zeit überbrücken lassen, hat Bridgewater einen bemerkenswerten Entscheidungsprozess entwickelt – die „glaubwürdigkeitsgewichtete Entscheidungsfindung“. Das bedeutet zunächst, dass eine Gruppe über eine Entscheidung abstimmt. Doch nicht jede Stimme zählt dabei gleich viel. Manche in der Gruppe haben mehr Glaubwürdigkeit als andere, und deren Stimme zählt mehr. Tatsächlich haben alle Mitarbeiter bei Bridgewater einen Glaubwürdigkeitsscore. Es ist nicht nur ein einziger, denn die Glaubwürdigkeit kann für verschiedene Fachgebiete unterschiedlich sein, ebenso für verschiedene Denkstile (z.B. kreativ, strukturiert, visionär, detail-orientiert ...). Das alles enthält eine Software. In diese muss bei bestimmten Entscheidungen nur noch eingegeben werden, welches Fachgebiet und welcher Denkstil für die anstehende Entscheidung besonders relevant sind. Die App, über die alle auf ihren Tablets verfügen, errechnet schließlich blitzschnell die glaubwürdigkeitsgewichtete Entscheidung. Bridgewater hat mit diesem Verfahren sehr gute Erfahrungen gemacht und oft erlebt, dass die glaubwürdigkeitsgewichtete Entscheidung anders und deutlich besser war, als die ungewichtete. Vorgesetzte dürfen eine glaubwürdigkeitsgewichtete Entscheidung der Gruppe ignorieren und ihre eigene Entscheidung durchsetzen, doch Ray Dalio rät, hier äußerst vorsichtig zu sein, weil man als Führungskraft den Respekt seiner Mitarbeiter aufs Spiel setzt. Er selbst hat das nach eigener Aussage in 40 Jahren nie getan.

Wichtig ist uns hier, noch hinzuzufügen, dass es sich nicht um eine persönliche Glaubwürdigkeit von Menschen, sondern um eine Glaubwürdigkeit der fachlich/sachlichen Kompetenz eines Menschen geht.

Dalio hat im Übrigen seine eigene Form für die Transparenz gefunden, die General McChrystal so wichtig war und die Alan Mulally von Ford erreichte, indem er bis zu 30 Gäste einlud. Bei Bridgewater wird von nahezu jedem Meeting eine Audioaufnahme erstellt und allen im Unternehmen verfügbar gemacht. Oft werden dann E-Mails an bestimmte Gruppen verschickt, mit der Aufforderung, sich in der Aufnahme vom Meeting x die Minuten 27 bis 43 anzuhören, denn dort würden die Hintergründe für die Entscheidung y deutlich. Dabei hat Ray Dalio die Erkenntnis im Sinn, dass schlechte Dinge meist hinter geschlossenen Türen passieren. Wenn nun aber alle Türen virtuell offen sind und jeder potenziell in jedes Meeting hineinhören kann, ist die Chance viel größer, dass alle Mitarbeiter sich in allen Meetings so verhalten, wie es eine „idea meritocracy“ braucht.

Die glaubwürdigkeitsgewichtete Entscheidungsfindung ist ein sehr wertvolles Verfahren, doch sie ist sicherlich nicht in jedem Kontext sinnvoll. In der Welt des agilen Projektmana-

gements werden Menschen beispielsweise angehalten, sich nicht zu lange mit Entscheidungsfindungen aufzuhalten, sondern lieber Experimente durchzuführen, aus denen alle schnell lernen können. Wobei es natürlich einen Unterschied macht, ob man mit einer Entscheidung gleich Milliarden oder „nur“ ein paar Tage eines Programmierers bewegt. Das in Bayern beheimatete Unternehmen Gutmann Aluminium Draht, ein mittelständischer Hersteller für Aluminiumhalbzeuge mit ca. 130 Mitarbeitern wiederum setzt auf eine ganz andere Form der Entscheidungsfindung in Meetings.

Gutmann Aluminium Draht will ebenso wie Bridgewater die kollektive Intelligenz seiner Mitarbeiter optimal nutzen. Nur handelt es sich hier nicht um hochbezahlte Wissensarbeiter, die komplexe, globale Märkte analysieren, sondern überwiegend um Werker in einer Fabrik. Doch auch diese sollen eigenständig und verantwortlich in Teams arbeiten und gemeinsam gute Lösungen finden und gute Entscheidungen treffen.

Um das zu erreichen, hat sich Paul Habel, der Gutmann Aluminium Draht in den letzten 20 Jahren geführt hat, für das Meetingformat *Thinking Circle* entschieden, das auf die Arbeiten von Christina Baldwin, Ann Linnea und Nancy Kline zurückgeht. Dabei geht es im Wesentlichen darum, Meetings zu einem Ort zu machen, in dem Menschen bestmöglich miteinander denken und reden können. *Thinking Circle* verfügt über eine Reihe von Komponenten, die es in normalen Meetings nicht gibt. Zum Beispiel beginnt jedes Meeting mit einem Check-In. Als Antwort auf eine Frage, die der Gastgeber des *Thinking Circle-Meetings* gestellt hat, erhält reihum jeder die Gelegenheit, den anderen kurz etwas aus seiner Sicht mitzuteilen. Die Qualität von Meetings wird spürbar anders, wenn man mit einem Check-In beginnt. Des Weiteren wird im *Thinking Circle* ein neues Thema meist so begonnen, dass ein Redeobjekt einmal die Runde macht. Jeder, der das Redeobjekt in der Hand hat, kann – ähnlich wie bei Bridgewater – in Ruhe seinen Beitrag zu der aufgeworfenen Thematik leisten und sogar wirklich auch nachdenken, während er spricht. Alle anderen hören derweil aufmerksam, interessiert und zudem gänzlich ohne zu unterbrechen zu. Erst danach beginnt ein offeneres Gespräch. Da die Qualität eines solchen Gesprächs allzu leicht erodieren kann, gibt es bei Gutmann (wie im *Thinking Circle* generell) neben dem Gastgeber des Meetings noch einen sogenannten Achtgeber. Dieser hat die Funktion, mit einer Art Glocke jederzeit zu läuten, wenn der Prozess nicht gut läuft. Z.B. weil das Gespräch zu schnell geworden ist und man einander nicht mehr richtig zuhört. In einem solchen Fall wird möglicherweise eine Änderung vorgeschlagen, so dass man für einige Zeit wieder ein Redeobjekt benutzt. *Thinking Circle* heißt nicht zuletzt so, weil eine Gruppe am besten in einem Kreis sitzt, um miteinander zu sprechen. Denn der Kreis ist die geometrische Form, die mehr als jede andere jene hohe Aufmerksamkeit und Qualität des Zuhörens evoziert, die es für ein gut funktionierendes Gespräch braucht. Die Erfahrung mit dieser Art von Meetings war so durchschlagend gut, dass sie sich auch auf die Architektur eines Neubaus durchschlug. So wurden, als die Firma vor einigen Jahren vor der Notwendigkeit stand, das Unternehmen an einen anderen Standort ein paar Kilometer weiter zu verlagern, im Neubau ausreichend Möglichkeiten geschaffen, um Meetings im Kreis abhalten zu können. Doch selbst in Unternehmen, in denen die Möglichkeit für Meetings im Kreis kaum oder nicht besteht, können *Thinking Circle-Meetings* die Qualität der Zusammenarbeit verändern.

Zurück zur Form der Entscheidungsfindung bei Gutmann Aluminium Draht. Für Entscheidungen ist immer jemand zuständig, doch der muss und will sich auch oft mit anderen beraten. Um, nachdem er die Sichtweisen aller anderen gehört und in seine Pläne einbezogen hat,

voranzugehen, braucht er jedoch nicht den Konsens aller. Es braucht auch keine Mehrheit. Es ist nur nötig, dass niemand ein Veto einlegt. Und ein Veto darf man gegen eine Entscheidung nur einlegen, wenn man durch sie einen gravierenden Schaden für das Unternehmen befürchtet. *Konsent* heißt diese (der Soziokratie entlehnte) Form der Entscheidungsfindung, bei der es darum geht, schnell ins Handeln zu kommen, daraus zu lernen und ggf. später nachzujustieren.

Prinzipien für transformative Meetingsysteme

Was wir bisher beschrieben haben, waren einige Beispiele für transformativ wirkende Meetings oder Meetingsysteme. Welche Prinzipien lassen sich nun daraus ableiten?

Führungskräfte sind Architekten des sozialen Betriebssystems ihrer Organisation.

Organisationen müssen das ganze System ihrer Meetings durchdenken und intelligent gestalten. Jack Welch bezeichnete das System von Meetings, das er für GE konzipierte als „social architecture“ und als „operating system“. Er fand dieses System so wichtig, dass er in einem Geschäftsbericht ausführlich beschrieb, wie die regelmäßigen Schlüsselmeetings und -konferenzen von GE ineinandergreifen und die Aufmerksamkeit und Energie der Führungskräfte auf das lenken, was für die weitere Entwicklung des Konzerns wichtig ist. Auch TIGER Coatings hat ein System jährlich wiederkehrender Meetings, von dem wir oben nur den Höhepunkt beschrieben haben, und nennt es sein „social operating system“. Führungskräfte sollten sich als Architekten eines solchen sozialen Betriebssystems verstehen.

Eine hohe Dialogqualität ist fundamental und braucht Prinzipien und Methodik. Man stelle sich vor, es gäbe in einem Unternehmen in jedem Team, auf jeder Ebene und vor allem in der Geschäftsleitung eine wahrhaft gute Dialogqualität. Die Beteiligten würden sich besonders konzentriert zuhören, hätten aufrichtiges Interesse, andere zu verstehen, würden daher Fragen stellen, könnten in Ruhe ihre eigenen Gedanken gegenüber anderen entfalten und man würde nicht nur eigene Positionen verteidigen wollen, sondern leidenschaftlich nach der *besten Lösung für das Ganze* suchen – kein Kompromiss, der möglichst viele halbwegs befriedigt, sondern die Lösung, die alle als stimmig erkennen. Das klingt nach einem fernen Ideal, doch eine solche Dialogqualität lässt sich fördern. Allerdings reichen dabei noch so intensive Appelle an Wohlverhalten nicht aus. Sehr hilfreich sind dagegen ein paar einfache und unterstützende Strukturen für Meetings, wie sie beispielsweise die Methode *Thinking Circle* anbietet. Eine Meetingkultur, die die Nutzung der kollektiven Intelligenz von Gruppen wirklich unterstützt, ist für jedes Unternehmen von herausragendem Wert.

Es braucht straff strukturierte Meetings und Meetings, die Ausdehnung erlauben – beides sollte man trennen. In einer schwierigen, komplexen Situation die Realität zu erkunden und die beste Lösung zu finden, braucht ein entschleunigtes, konzentriertes Gespräch, in dem jeder ausnehmend gut zuhört – auch sich selbst. Ein solches Gespräch braucht Zeit. Andererseits sind auch Meetings erforderlich, in denen man sehr fokussiert in einem gegebenen und meist engen Zeitrahmen abgleicht, wo man gemeinsam und jeder Beteiligte gerade steht, wer welche Hilfe braucht, wer sie geben kann und wer welche nächsten Schritte tut. Solche Meetings sollten straff strukturiert sein. Immer häufiger sind es kurze, tägliche „Stand-up“ Meetings. Wichtig ist allerdings, beide Modi nicht zu vermischen.

In den regelmäßigen straff strukturierten Meetings, in denen man die Realität abgleicht, hilft eine intelligente Visualisierung, um die aktuelle Realität rasch zu erfassen. In Alan Mullalys Meetings bei Ford waren das die nach der immer gleichen Systematik ablaufenden Präsentationen. Andere Geschäftsleitungen oder Projektteams nutzen Kanban-Tafeln in verschiedensten Variationen oder Dokumente, auf die alle im Team online Zugriff haben.

Räume für ungeplante Begegnungen, ungeplante Initiativen und ungeplante Gespräche schaffen. Das Arbeiten in Organisationen ist in der Regel Effizienz-getrieben durchgetaktet und durchgeplant. Innovative Gedanken und Aktivitäten entstehen jedoch oft, wenn sich Menschen aus unterschiedlichen Teams oder Bereichen begegnen und befruchten, die im organisierten Alltag wenig Berührungspunkte miteinander haben, wenn Gespräche geführt werden, die vorher nicht geplant waren und wenn Menschen die Möglichkeit haben, ihren spontanen Impulsen zu folgen und ungeplante Initiativen in Gang zu setzen. Für Innovation braucht es Raum, der nicht zugeplant ist und innere Ausdehnung erlaubt. Diesen Raum schafft TIGER Coatings in seinem *Corporate Executive Council*. Das Düsseldorfer Telekommunikationsunternehmen Sipgate führt jeden zweiten Freitag ein Open Space-Meeting durch, das allen 120 Mitarbeitern offen steht. Eingeführt wurde dieser so genannte „Open Friday“, weil man feststellte, dass das agile Arbeiten, in dem Sprint auf Sprint folgte, auch einiges auf der Strecke bleiben ließ und die Mitarbeiter erschöpfte. Sipgate macht gute Erfahrungen mit diesem zweiwöchentlichen offenen Raum. Im Schnitt nehmen immer zwei Drittel der Belegschaft teil. Die Teilnehmer arbeiten in einer Vielzahl von Gruppen und Themen, die über fünf einstündige Runden und mehrere Räume oder Arbeitsecken verteilt sind. Darin wird gegenseitige Hilfe über Silo-Grenzen hinweg organisiert, Wissen weitergegeben und Neues ausprobiert. Jeder, der ein Problem oder eine Frage hat, kann hier mit anderen an einer Lösung arbeiten. So ist ein Kommunikations-, Innovations- und Lernraum entstanden, der offenbar gebraucht wurde.

Mehr an „Energie“ als an „Information“ denken. Zahllose Unternehmen veranstalten jährlich oder halbjährlich Konferenzen für ihre Führungskräfte. Meist haben sie dabei vor allem die Information ihrer Führungskräfte im Sinn. Entsprechend organisieren sie Veranstaltungen, in denen vor allem Präsentationen stattfinden und vielleicht noch Fragen beantwortet werden. Networking (welches die Teilnehmer meist als das Wichtigste ansehen) geschieht dann vor allem in den Pausen oder abends. Führungskräftekonferenzen können noch andere wichtige Ziele haben. Doch aus unserer Sicht sollte ein explizites Ziel solcher Konferenzen *immer* sein, den gemeinsamen Spirit zu erneuern. Denn der Spirit einer Führungsmannschaft (und auch aller Mitarbeiter) wird im Alltag mit seinen unvermeidlichen Ärgernissen und seiner täglichen Anstrengung unweigerlich „grau“. Es werden mehr nicht so gute Geschichten erzählt. Um das Gelingende und Positive in den Vordergrund zu holen und um den gemeinsamen Spirit zu erneuern, benötigen Organisationen „Feiertage“ – Tage, die inspirieren und beleben, so wie das der Open Friday bei Sipgate oder das CEC bei TIGER Coatings tun. Das Wort „Spirit“ beinhaltet Qualitäten wie Begeisterung, Aufbruchstimmung, Gemeinschaftsgeist, Identifikation mit dem Unternehmen, seiner Mission und seinen Werten sowie ein Gefühl von Selbstwirksamkeit und Dringlichkeit. Wenn solches erreicht werden soll, müssen Führungskräftekonferenzen anders als oft noch üblich gestaltet werden. Es braucht dann unter anderem echte Partizipation, wirkliches Gehört-werden und einen interaktiven und abwechslungsreichen Ablauf.

Mehr Zeit für Reflexion und „Arbeiten am System“ einplanen. Noch immer gilt für viele Unternehmen: wir sägen und sägen und sägen mit aller Kraft, nehmen uns aber nicht genug Zeit, um die Säge zu schärfen. Wir stellen nicht die tiefer gehenden Fragen: Was können wir aus dem lernen, wie wir bisher vorgehen? Wie könnten wir anders und sinnvoller vorgehen? Wenn etwas schiefgegangen ist, woran lag es dann wirklich? War es einfach ein Mensch? Oder ein Team? Doch warum hat dieser Mensch oder dieses Team so gehandelt, wie er bzw. es gehandelt hat? Was ist die tiefste Ursache für das, was schiefgelaufen ist? Welche dysfunktionalen Muster sind ggf. am Werk? Dieses tiefer gehende Nachdenken findet zu selten statt und damit bleiben Lösungen oberflächlich. Ein zentraler Grund dafür liegt darin, dass das soziale Betriebssystem (eines Teams, eines Bereichs, eines Unternehmens) dafür gar keine regelmäßigen Zeit-Räume vorsieht. Eine Ausnahme bilden die Methoden des agilen Projektmanagements, in denen alle 14 Tage am Ende eines jeden Sprints routinemäßige „Retrospektiven“ vorgesehen sind. Menschen, die an solche Retrospektiven gewöhnt sind, sagen oft, dass wenn man nur ein Element aus der agilen Projektmethodik übernehmen wolle, es diese Retrospektiven sein sollten. Weil es so wichtig ist, regelmäßig „die Säge zu schärfen“. Und das braucht es auch außerhalb von Projekten.

Auch ein Ereignis für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen. Oben schrieben wir bereits, dass auch der Spirit aller Mitarbeiter im Alltag grau wird. Daher brauchen Unternehmen aus unserer Sicht auch einmal pro Jahr ein Ereignis für alle ihre Mitarbeiter. Es geht darum, die Energie aller zu erneuern, alle wieder in Kontakt mit der gemeinsamen Vision und den gemeinsamen Werten zu bringen, alle für wichtige große Ziele zu gewinnen oder ihnen auch eine vielleicht harsche Realität bewusst zu machen und schließlich für alle immer wieder erkennbar werden zu lassen, dass sie ein Teil einer Gemeinschaft sind. Wer denkt, dass das allenfalls in kleinen Unternehmen möglich sei, sollte wissen, wie z.B. Medtronic, ein Hersteller medizintechnischer Produkte vorgeht. Einmal im Jahr werden eine gute Handvoll Endkunden eingeladen – Menschen, denen beispielsweise ein Herzschrittmacher von Medtronic eingesetzt wurde. Und die berichten dann in einer Veranstaltung vor den 2.000 Mitarbeitern der Zentrale, welche Bedeutung das für ihr Leben hat. Sie sprechen dankbar darüber, wie die Produkte von Medtronic ihnen geholfen haben, und berühren damit alle Anwesenden. Auch die restlichen über die Welt verstreuten ca. 90.000 Mitarbeiter können dieses Ereignis an ihren Standorten live mitverfolgen. Es ist ein jährlich wiederkehrender Höhepunkt, der die Mitarbeiter von Medtronic wieder mit ihrem gemeinsamen Daseinszweck und untereinander verbindet.

Einschließen statt ausschließen, transparent statt intransparent sein. Wir tendieren zu oft zu geschlossenen, exklusiven Zirkeln. Doch geschlossene Kreise schließen naturgemäß viele aus und rufen Misstrauen hervor. Sie führen zu Spekulationen und Gerüchten. Und sie betonen Status-Unterschiede. Es ist daher sinnvoll, die exklusiven Zirkel für Gäste zu öffnen. Alan Mulally hat bei Ford bis zu 30 Gäste eingeladen, General Stanley MacChrystal hat sein Meeting für 7000 Teilnehmer geöffnet, bei Simgate dürfen alle Mitarbeiter zum Open Friday kommen und an den täglichen Stand-Up Meetings aller Teams teilnehmen, und bei Bridgewater kann man sich Tonaufnahmen von fast jedem Meeting anhören. Wer eine Konferenz für Führungskräfte veranstaltet, sollte auch immer einige Mitarbeiter einladen, die nicht zu diesem Kreis dazugehören. Es könnten solche sein, die alle anderen Mitarbeiter ausgewählt haben, weil sie vorbildlich die Werte des Unternehmens leben. Die, die aufgrund der Empfehlung ihrer Kollegen dabei sein dürfen, werden sich enorm wertgeschätzt und für ihren

Einsatz sehr belohnt fühlen. So kann ein wichtiges Instrument geschaffen werden, um die Kultur des Unternehmens zu stärken.

In Meetings ist der Pulsschlag eines Unternehmens spürbar. Im schlechtesten Fall sind seine Besprechungen und Konferenzen formalistisch, steif, von wenigen dominiert, ermüdend, unehrlich und un kreativ. Im besten Fall sind sie lebendig, wirken belebend und transformativ und generieren die Ideen, Lösungen und Handlungsimpulse, die das Unternehmen für seine Zukunft braucht. Führungskräfte sollten sich sowohl als Architekten wie als Gastgeber verstehen. Als Architekten gestalten sie Meetingsysteme – ein wesentlicher Teil des sozialen Betriebssystems eines Unternehmens. Als Gastgeber ermöglichen sie eine ausnehmend gute Dialogqualität innerhalb dieser Meetings. Es liegt ein enormer Hebel für die Leistungsfähigkeit einer Organisation darin, diese Architekten- und Gastgeberrolle ernst zu nehmen.