

---

## Meetings

Meetings stellen eine zentrale Kommunikationssituation in Teams dar. Neben dem Austausch von Informationen, der Diskussion von Problemen und der gemeinsamen Entwicklung von Lösungen sowie dem Treffen wichtiger Entscheidungen, werden Meetings auch genutzt, um Kontakte zu knüpfen oder zu intensivieren (Cohen et al., 2011). Aufgrund der vielfältigen Ziele von Meetings ist es nicht überraschend, dass Mitarbeiter im Schnitt 6 Stunden pro Woche in durchschnittlich 4,2 Meetings verbringen (Rogelberg et al., 2006). Jedoch sind über 48% dieser Meetings nicht effektiv (Schell, 2010). Insbesondere eine dysfunktionale Kommunikation in Meetings kann negative Folgen haben: Wenn Mitarbeiter über den Status quo „jammern“, nach Schuldigen suchen, andere abwerten oder sich in Details und Beispielen verlieren, hat dies einen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit mit Meetings, die Güte der in Meetings entwickelten Lösungen und den Unternehmenserfolg (Kauffeld u. Lehmann-Willenbrock, 2012). Auch für die Gesundheit der Mitarbeitenden ist die Gestaltung von Meetings relevant (Luong u. Rogelberg, 2005; Schulte et al., 2013). Insbesondere Mitarbeiter, die viel Zeit in Meetings verbringen, in denen dysfunktional kommuniziert wird, zeigen gesundheitliche Beeinträchtigungen (Schulte et al., 2013). Um Teamarbeit im Unternehmen erfolgreich zu gestalten, ist es demnach wichtig die Meeting-Effektivität zu fördern, um somit negative Konsequenzen von Meetings zu reduzieren und die Vorteile optimal nutzen zu können. Aktuelle Studien liefern hierzu unterschiedliche Ansatzpunkte. So profitiert die Kommunikation im Meeting beispielsweise von der positiven Gestaltung des Meeting-Designs:

- Wird vorab allen Beteiligten eine Agenda zur Verfügung gestellt, so dass sich jeder auf relevante Punkte vorbereiten kann,
- beginnen und enden Meetings pünktlich,
- sind die Räumlichkeiten angemessen und
- wird zielgerichtet durch das Meeting geleitet,
- kann die dysfunktionale Kommunikation reduziert und die wahrgenommene Meeting-Effektivität erhöht werden (Leach et al., 2009; Schulte et al., 2013).

Während des Meetings helfen strukturierende Äußerungen, Jammern zu reduzieren (Kauffeld, 2007, Kauffeld u. Meyers, 2009). So folgen beispielsweise auf klärende oder konkretisierende Aussagen, Verfahrensvorschläge, das Setzen von Prioritäten oder Äußerungen zur Zielorientierung überzufällig selten Jammeräußerungen. Schließlich kann auch bereits durch die Teamzusammensetzung die Kommunikation im Meeting positiv beeinflusst werden: Forschungsbefunde zeigen, dass altersdurchmischte Teams deutlich weniger dysfunktionales Verhalten in Meetings zeigen als Teams mit einem sehr hohen Altersdurchschnitt (Schulte et al., 2014). Ein weiterer Vorteil dieser altersdurchmischten Teams kann sein, dass Personen mit unterschiedlichen Erfahrungen zusammenarbeiten. Während ältere Mitarbeiter das Unternehmen und die Abläufe sehr gut kennen und von ihrer umfassenden Arbeitserfahrung profitieren, bringen jüngere Mitarbeiter neue Ideen aus der Ausbildung oder dem Studium ein und sehen alles aus einem neuen Blickwinkel.

Neben diesen Beispielen für generelle Hinweise zur effektiveren Gestaltung von Meetings, können basierend auf einer videobasierten Reflektion des Meetings (vgl. ► Abschn. 7.2.5, "Teamreflexivität") im Rahmen von Teamentwicklungs- oder Teamcoachingmaßnahmen auch ganz spezifische Maßnahmen entwickelt werden, die dem jeweiligen Team Ansatzpunkte zur Optimierung aufzeigen können (vgl. ► Web-Exkurs „act4teams®“ zu Kap. 8 unter <http://www.lehrbuch-psychologie.de>). Weiterhin gibt es spezielle Meetingformen, wie beispielsweise sogenannte Scrum-Meetings aus der Software- oder Produktentwicklung. Die Besonderheit ist hier, dass die Mitarbeiter in sehr kurzen (max. 15 Minuten), täglichen Meetings zusammen kommen, um sich so zielorientiert über den aktuellen Stand und mögliche Schwierigkeiten auszutauschen. Diese Meetingform soll im folgenden Absatz genauer vorgestellt werden.

## Scrum Meetings

Scrum ist ein schrittweiser, sich wiederholender Ansatz zur Software- oder Produktentwicklung und gehört zu den am häufigsten angewendeten Methoden des agilen Projektmanagements (Hossain et

---

al., 2009; Sutherland u. Schwaber, 2011). Die Software- bzw. Produktentwicklung erfolgt dabei in sich wiederholenden zwei- bis vierwöchigen Intervallen, den sogenannten Sprints (Hossain et al., 2009). Ein Sprint beginnt jeweils mit einem Sprint-Planungs-Meeting (Sprint Planning), welches nicht länger als acht Stunden dauern darf und die zu erreichenden Ziele verdeutlicht. In diesem Meeting wird auch die Dauer des Sprints festgelegt (mindestens 1 Woche; maximal 1 Monat), welche verbindlich ist – der Sprint endet also an einem spezifischen Datum und wird nicht verlängert („timeboxed“). Am Ende des Sprints schließt sich ein ca. vierstündiger Sprint-Review an, indem mit Stakeholdern geklärt wird, was erreicht wurde. Das Team bekommt so Feedback, welches es in den nächsten Sprint einbeziehen kann. Dabei kommt somit ein grundlegendes Prinzip zu tragen: „inspect and adapt“: Nach jeden Sprint wird der aktuelle Fortschritt des Produkts überprüft und das Vorgehen für den nächsten Sprint angepasst. Anschließend folgt ein retrospektives Sprint Meeting. Während in dem Review das Produkt im Fokus stand, geht es im diesem Meeting nun um den Prozess. Dabei sollen alle Teammitglieder äußern, was schon sehr gut läuft, was aber auch noch verbessert werden kann. Darauf aufbauend einigt sich das Team auf Änderungen für den nächsten Sprint. Dieser nächste Sprint schließt direkt an und beginnt wieder mit einem Sprint-Planungs-Meeting (Sutherland u. Schwaber, 2011).

Während der Sprints finden tägliche Scrum-Meetings statt, welche maximal 15 Minuten dauern. Um diese kurze Zeit einhalten zu können, finden diese Meetings im Stehen statt. Diese sind durch folgende drei Fragen gekennzeichnet:

- Was habe ich gestern gemacht?
- Was werde ich heute machen?
- Welche Schwierigkeiten bestehen?

Der Nutzen von Daily Scrums liegt in der Synchronisierung der Arbeit aller Teammitglieder und dem Vorausplanen von weiteren notwendigen Meetings (Sutherland u. Schwaber, 2011).

Scrum-Meetings werden vermehrt in globalen Softwareentwicklungsprojekten (Global Software Development, GSD) eingesetzt (Hossain et al., 2009), sodass die meisten Studien über Scrum-Meetings von GSD-Projekten in intraorganisationalen und multi-nationalen Unternehmen berichten (Hossain et al., 2009). Am besten sind Scrum-Meetings für kleine Teams mit zahlreichen Kommunikationsprozessen geeignet (Hossain et al., 2009). Auch bei Projekten mit mehreren, sich überlappenden Teams ist der Einsatz von Scrum-Meetings möglich (Hossain et al., 2009). Um die Effektivität von Scrum-Meetings zu erhöhen und somit Risiken zu vermeiden, zeigt sich die Verwendung von unterschiedlichen Strategien als hilfreich. Beispielsweise sollte jedes Scrum-Team einen eigenen Raum zur Verfügung haben – wenn sich die Teams in kleinere Gruppen aufteilen, sollten möglichst auch diese kleineren Gruppen eigene Räume haben, um eine optimale Kommunikation untereinander zu ermöglichen (Hossain et al., 2009).

## Literatur

Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., & Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90–104.

Hossain, E., Babar, M. A., & Paik, H.-y. (2009). Using Scrum in Global Software Development: A Systematic Literature Review. In *2009 Fourth IEEE International Conference on Global Software Engineering* (pp. 175–184). IEEE.

Hossain, E., Babar, M. A., Paik, H.-y., & Verner, J. (2009). Risk Identification and Mitigation Processes for Using Scrum in Global Software Development: A Conceptual Framework. In *2009 16th Asia-Pacific Software Engineering Conference* (pp. 457–464). IEEE.

Kauffeld, S. (2007). Jammern oder Lösungsexploration? Eine sequenzanalytische Betrachtung des Interaktionsprozesses in betrieblichen Gruppen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(2), 55–67.

Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2012). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 43(2), 130–158.

- 
- Kauffeld, S., & Meyers, R. A. (2009). Complaint and solution-oriented circles: Interaction patterns in work group discussions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 267–294.
- Leach, D. J., Rogelberg, S. G., Warr, P. B., & Burnfield, J. L. (2009). Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65–76.
- Luong, A., & Rogelberg, S. (2005). Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees. *Group Dynamics*, 9(1), 58–67. doi:10.1037/1089-2699.9.1.58
- Rogelberg, S., Leach, D., Warr, P., & Burnfield, J. (2006). "Not another meeting!" Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83–96.
- Schell, A. (2010). *Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen: Ad-hoc-Umfrage unter Mitarbeitern und Führungskräften, die regelmäßig an Business-Meetings teilnehmen [European business meeting culture: An ad-hoc survey of employees and managers who regularly participate in business meetings]*. München: Schell Marketing Consulting.
- Schell, A. (2010). *Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen: Ad-hoc-Umfrage unter Mitarbeitern und Führungskräften, die regelmäßig an Business-Meetings teilnehmen [European business meeting culture: An ad-hoc survey of employees and managers who regularly participate in business meetings]*. München: Schell Marketing Consulting.
- Schulte, E. M., Lehmann-Willenbrock, N., & Kauffeld, S. (2014). Age, forgiveness, and meeting behavior: a multilevel study. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7), 928–949.
- Sutherland, J. & Schwaber, K. (2011). The Scrum Papers: Nut, Bolts, and Origins of an Agile Framework. Letzter Zugriff am 17.1.14. Verfügbar unter:  
[http://scruminc.com/tl\\_files/scrum\\_inc/documents/ScrumPapers.pdf](http://scruminc.com/tl_files/scrum_inc/documents/ScrumPapers.pdf)