

Europäischer
Sozialfonds Plus

ARBEITSSITZUNGEN

GEMEINSAM MEHR
ERREICHEN.



Co-funded by
the European Union

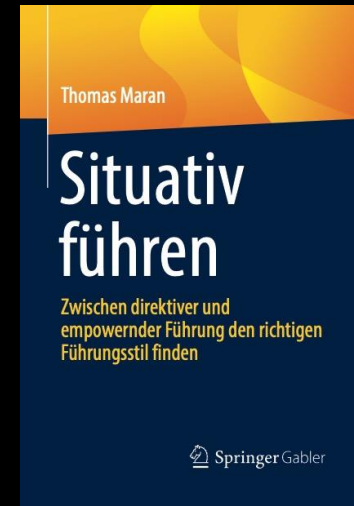


Europa noch näher



DR. THOMAS MARAN

Führungsforscher, Autor, Advisor



SITUATIV FÜHREN.

Zwischen direkter und empowernder Führung den richtigen Führungsstil finden.





FRANZ FUSSEDER

Psychologie und Internationale
Wirtschaftswissenschaften



PROBLEM

© Thomas Maran, 2025

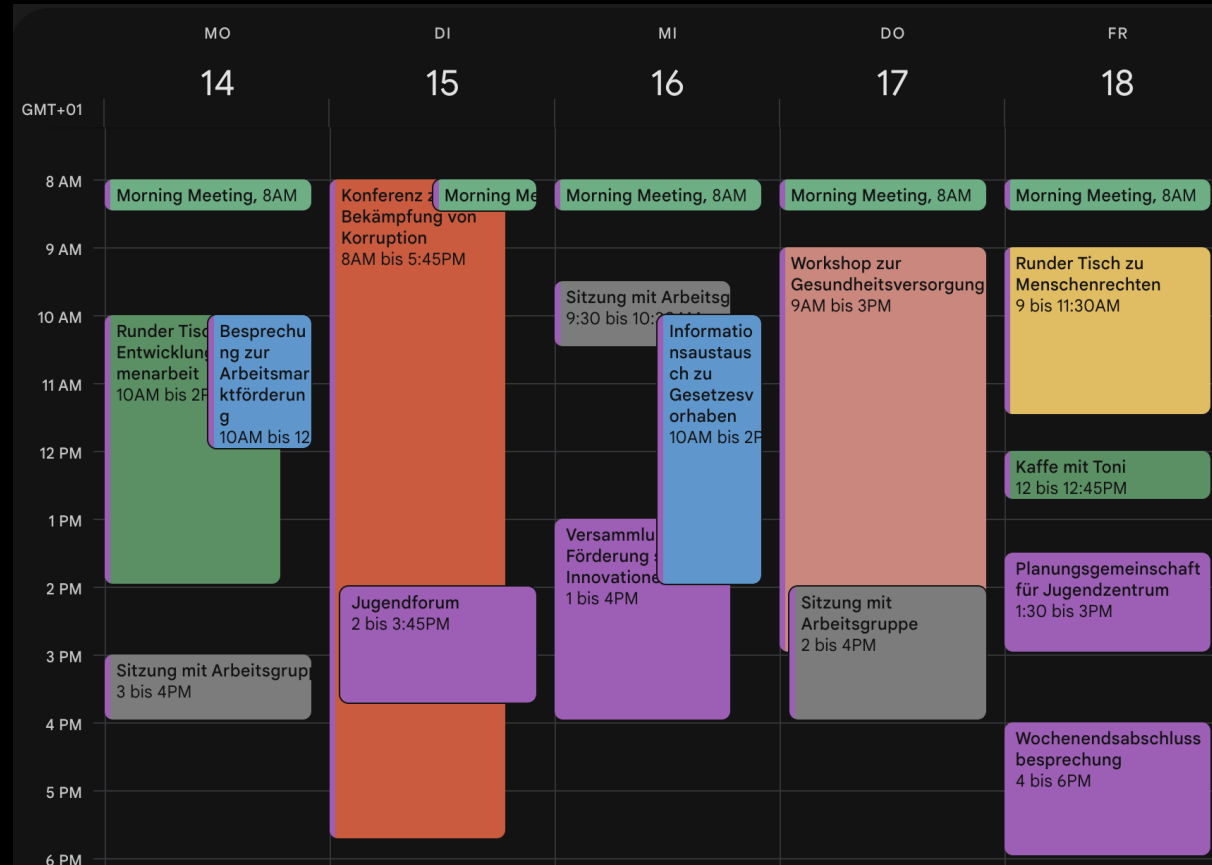
1st

Erhebung bei über 3.000
Mitarbeitenden

71%

Von leitenden Führungskräften beurteilen
Arbeitssitzungen als wenig effektiv oder ineffektiv.

PROBLEM



SPOTLIGHT ON THE EMOTIONAL ORGANIZATION

Collaborative Overload

Too much teamwork exhausts employees
and saps productivity. Here's how to avoid it.
by Rob Cross, Reb Rebele, and Adam Grant

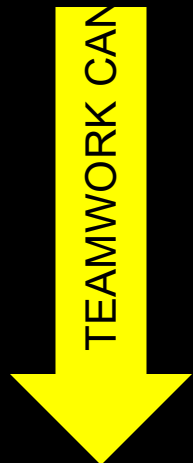
IZATION

ARTWORK Paul Villinski, *Heat*, 2014
Aluminum (found cans), wire, soot

FOR ARTICLE REPRINTS CALL 800-988-0886 OR 617-783-7500, OR VISIT HBR.ORG

Collaborative Overload

**Too much teamwork exhausts employees
and saps productivity. Here's how to avoid it.**
BY ROB CROSS, REB REBELE, AND ADAM GRANT



VORHER

WÄHREND

NACHHER



Arbeitssitzung 1



Arbeitssitzung 2



Arbeitssitzung 3



Arbeitssitzung 4



Arbeitssitzung 5



Arbeitssitzung 6

Arbeitspaket 1

Arbeitspaket 2

Arbeitspaket 3

Arbeitspaket 4

Arbeitspaket 5

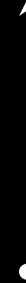
ARBEITSSITZUNG

Eine strukturierte Zusammenkunft zur
gemeinsamen Bearbeitung eines
Themas



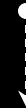
DREI ODER MEHR INDIVIDUEN

Eine Gruppe aus mehreren
Personen, die unterschiedliche
Perspektiven einbringen



EINE **ARBEITSSITZUNG** IST, WENN **DREI ODER MEHR INDIVIDUEN** ZUSAMMENKOMMEN,
EINE **ARBEITSBEZOGENE ANGELEGENHEIT** ZU DISKUTIEREN.

UM



ARBEITSBEZOGENE ANGELEGENHEITEN

Inhalte und Themen die direkt mit der
beruflichen Tätigkeit zusammenhängen.

DEFINITION

KONTEXT:

Gesellschaft, Kultur, globale
Pandemie, externe
Interessengruppen

ORGANISATION

Meeting zur Organisation:
Entscheidungsfindung, Mitspracherechte

Organisation zum Meeting:
hierarchische Struktur, Organisationsaufbau, Mission

ARBEITSSITZUNG

Meeting zum Individuum:
Teilnahmemöglichkeiten, Zufriedenheit mit
dem Meeting, Relevanz

Meeting zur Gruppe:
Aufgabenpunkte, Ressourcenverteilung,
Effektivität des Meetings, Humor

**Individuum
zum Meeting:**
Persönlichkeit, Geschlecht,
KSAOs (Kenntnisse, Fähigkeiten,
Fertigkeiten)

**Gruppe
zum Meeting:**
Zusammensetzung,
Geschichte, Atmosphäre

INDIVIDUUM

GRUPPE

KONTEXT

WOFÜR BRAUCHT MAN ARBEITSSITZUNGEN?



ARTEN



FÜHREN

Gute Führung in Arbeitssitzungen sorgt für klare Ziele und Struktur.



INTERAGIEREN

Interaktion sorgt für den wichtigen Austausch und die Zusammenarbeit im Team.



ZEITMANAGEMENT

Ein effektives Zeitmanagement sichert die Produktivität der Besprechung.



ENGAGEMENT

Aktives Engagement aller Teilnehmer führt zu besseren Ergebnissen.



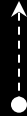
BEZIEHUNGSGESTALTUNG

Arbeitssitzungen fördern die Beziehungen und den Zusammenhalt im Team.

WAS PASSIERT?

WORKFLOW

Arbeitssitzungen sollten zu Zeiten stattfinden, welche den üblichen Workflow von Personen nicht unterbrechen!



NOTWENDIGKEIT

Arbeitssitzungen nur bei klarer Notwendigkeit oder Zweck ansetzen, für routinierte Informationsweitergabe andere Kommunikationsmittel nutzen.



WANN, WIE **OFT** UND WIE **LANG**E?



FOKUS

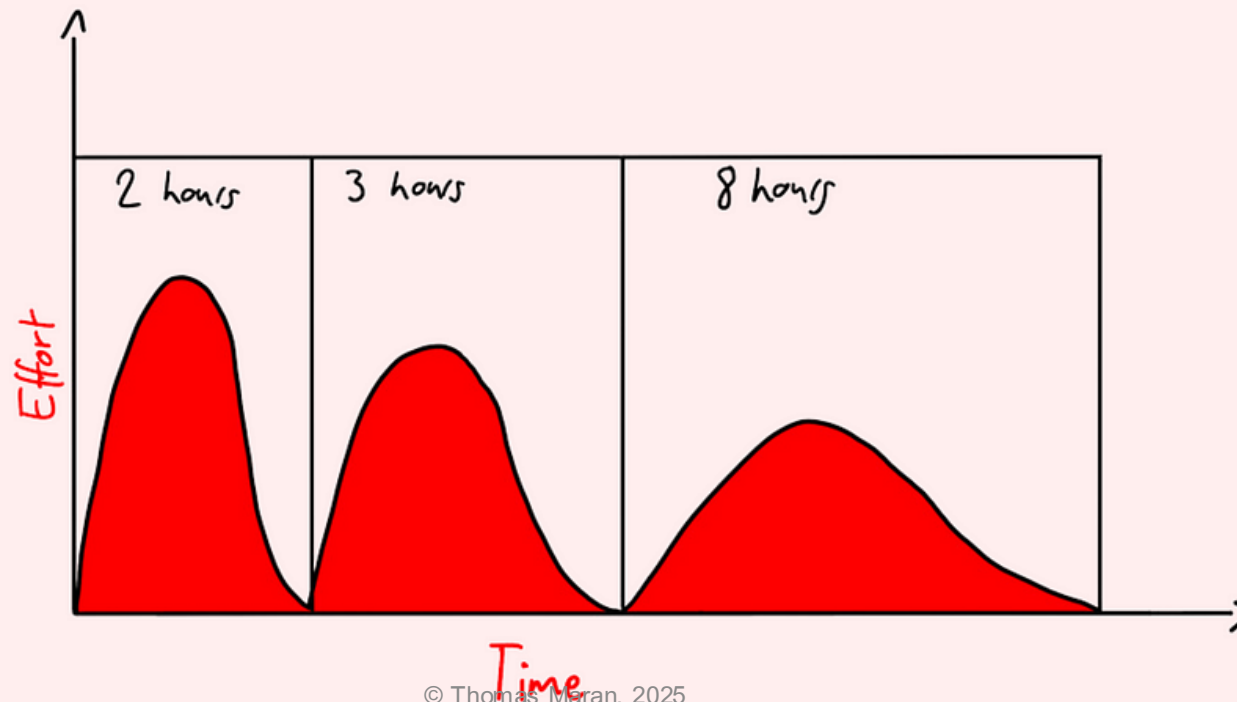
Kürzere und fokussiertere Arbeitssitzungen sind tendenziell effektiver.

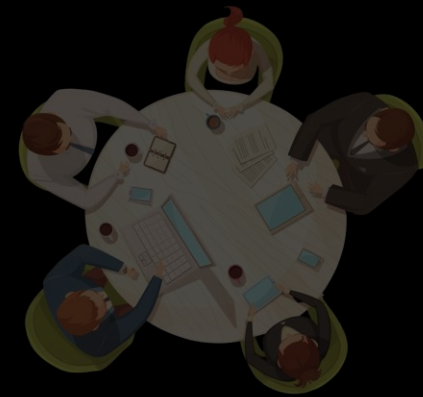
OFT UND LANGE?

PARKINSON'S LAW

Parkinsonsches Gesetze von C. Northcote Parkinson

Die Arbeit dehnt sich in dem Maße aus,
wie die zur Fertigstellung vorgesehene Zeit verstreicht.

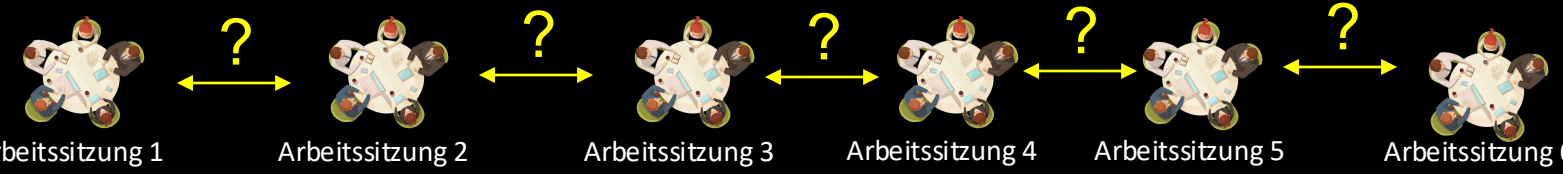




VORHER

WÄHREND

NACHHER



Arbeitspaket 1

Arbeitspaket 2

Arbeitspaket 3

Arbeitspaket 4

Arbeitspaket 5

**MEHR SITZUNGEN BEDEUTEN NICHT
AUTOMATISCH MEHR FORTSCHRITT.**

KANN AUCH ETWAS **SCHIEFGEHEN?**



BEITRAGSANGST WEGEN HIERARCHIE

Mitarbeiter können sich aufgrund von Hierarchien scheuen, ihre Meinungen zu äußern.



INEFFEKTIVE GRUPPENDYNAMIK

Schlecht gemanagte Diskussionen können zu Spaltungen und unbrauchbaren Ergebnissen führen.



DYSFUNKTIONALE TEAMS

Fehlendes Vertrauen,, mangelndes Engagement, Vermeidung von Verantwortlichkeit beeinträchtigen die Zusammenarbeit.



NEGATIVE VERHALTENSWEISEN

Negative Interaktionen können die Beziehungen im Team dauerhaft schädigen.



IGNORIERT E BEDENKEN

Ignorierte Bedenken können unausgesprochene Ängste verstärken und die Produktivität mindern.



INEFFEKTIVE INFORMATIONSV ERMITTLUNG

Weitergabe von Informationen kann zu Verwirrung führen.



UNÜBERWINDBARE UNT ERSCHIEDE

Teilnehmer suchen möglicherweise getrennte Lösungswege, was zu Spaltungen führt.

RISIKEN

PRO



Fördert
Zusammenarbeit



Bessere
Kommunikation



Direkte Koordinierung
von Aufgaben



Förderung von
Beziehungen

CONTRA



Zeitverschwendung



Hohe
Kosten



Schlechte
Organisation



Negative
Verhaltensweisen

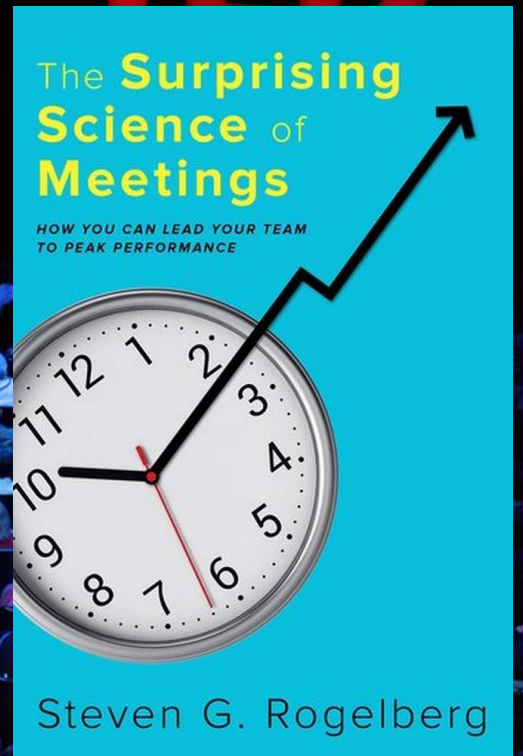
ARBEITSSITZUNG?

TED + Talks at Google | Dr. Steven Rogelberg

THE SURPRISING SCIENCE OF MEETINGS

Talks at Google: <https://m.youtube.com/watch?v=FWIlZosXxCM>

TedX: <https://m.youtube.com/watch?v=Oeoy3zCgTHU>





VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



MOTIVIEREN



WELCHE
ERGEBNISSE



NUR NOTWENDIGE
TEILNEHMER



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ZUSAMMENFASSUNG



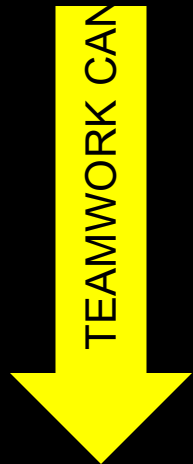
INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



ENTSCHEIDUNGS-
VERFAHREN WÄHLEN



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN



-  GRUNDLAGE
-  PERSONEN
-  ERSTELLUNG



-  REFLEXION
 -  GEMEINSAME VERANTWORTUNG
 -  VERBESSERUNG DER ARBEITSWEISE
- 

VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



MOTIVIEREN



WELCHE
ERGEBNISSE



NUR
NOTWENDIGE
TEILNEHMER



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ZUSAMMENFA
SSUNG



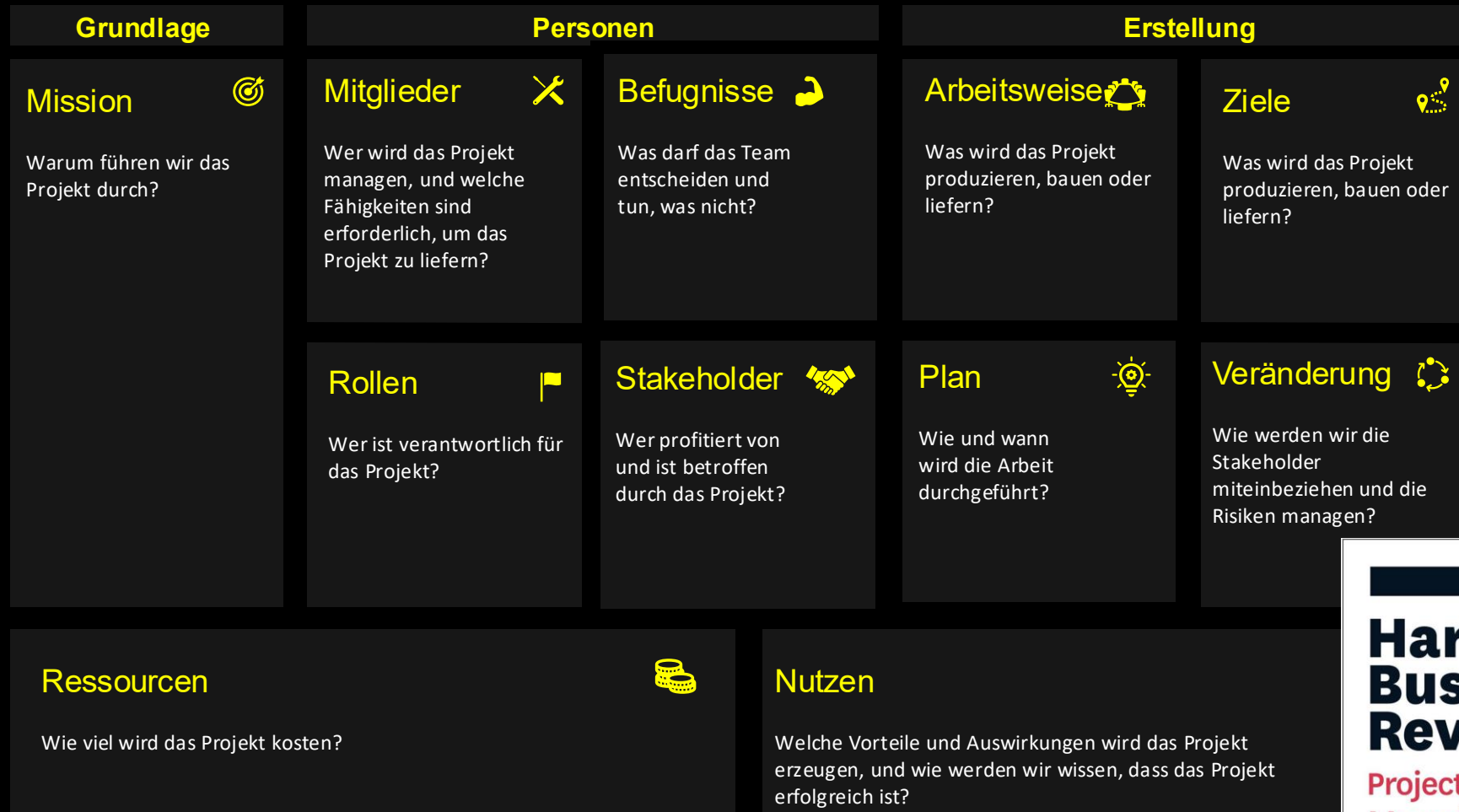
INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN

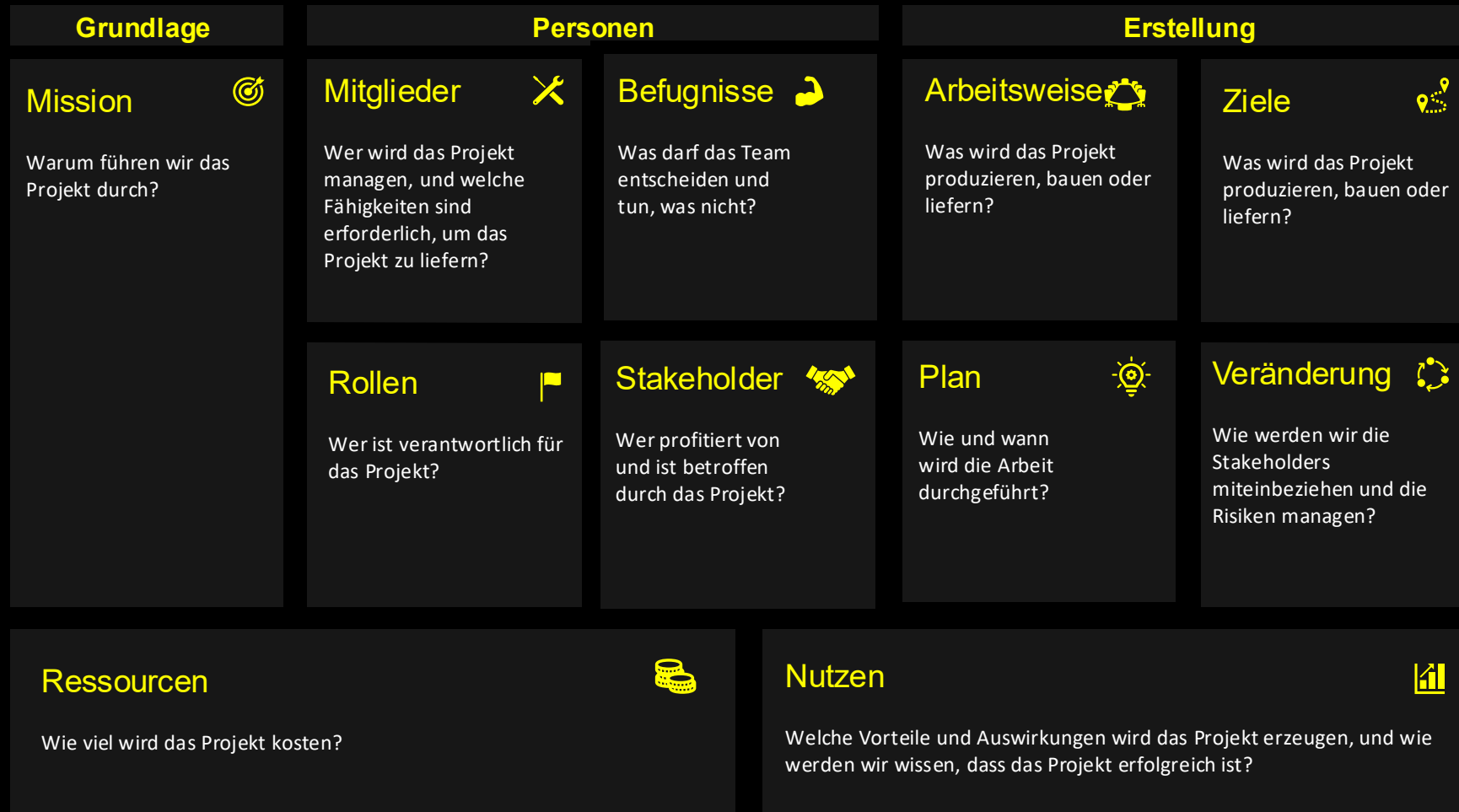


ENTSCHEIDUNGSVERFA
HREN WÄHLEN



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN







TEAMWORK-CANVAS

ROLLEN

IN DER ZUSAMMENARBEIT

ROLLEN

RESPONSIBLE
ACCOUNTABLE
CONSULTED
INFORMED

	Laura	Lukas	Selma
Definition des Projektzwecks und des Geschäftsfalls	R	A	I
Ernennung des Projektleiters	R	I	I
Definition von Umfang und Anforderungen	C	A	C
Projektplan erstellen	I	R	V
Lösung testen	I	R	C
Lösung einführen	I	R	A
Vorteile verfolgen	R/A	A	I

RACI MATRIX

ROLLEN

IN ARBEITSSITZUNGEN

ROLLEN



PROZESSBEGLEITER/IN

STRUKTURIERTE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Systematische Techniken wie
Entscheidungsmatrizen oder
Risikoanalysen nutzen.

MOTIVATION FÜR ENTSCHEIDUNGSPROZESSE

Transparente Ziele und
Möglichkeit zur
Mitgestaltung
schaffen.



EFFEKTIVE ZUSAMENARBEIT

Stakeholder
miteinbeziehen und den
Dialog für gemeinsame
Lösungen fördern.

BEDEUTUNG

Klare Kommunikation fördern
und Fortschritt kontrollieren.

OFFENHEIT FÜR PERSPEKTIVEN

Eine breitere Sichtweise und damit
einhergehend fundierte Entscheidungen
ermöglichen.

LÖSUNGSORIENTIERT



HÜTER/IN DER AGENDA (+ ZEIT)

A SAMPLE MEETING AGENDA		
TOPIC	PREPARATION	PROPOSED PROCESS
1 What changes, if any, should we make to the agenda? TIME: 2 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Mike	None	Mike polls team.
2 What deltas from the previous meeting will we focus on this meeting? TIME: 3 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Anne	Review applicable deltas from previous meeting notes.	Anne reviews areas of improvement that we agreed to focus on during this meeting.
3 How do we best manage the fluctuating internal demand for our services? TIME: 50 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Peg	Identify relevant information, criteria, and assumptions that you believe should guide our decision.	- Statement of the problem. TIME: 5 minutes - Team identifies and agrees on relevant information to consider. TIME: 10 minutes - Identify and agree on criteria for acceptable solutions. TIME: 10 minutes - Identify and agree on assumptions. TIME: 10 minutes - Craft solutions that meet the above constraints. TIME: 15 minutes
4 Which firm should we select for the adjacent markets acquisition study? TIME: 15 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Martin	Read the attached memo recommending three firms. Be prepared to ask questions and share your initial preference and your reasoning.	- Questions and additional information regarding the recommendations of the three firms. - Decision to select one firm.
5 What developmental assignments are available during the next FY for high-potentials? TIME: 15 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Noah	Review the attached memo identifying the current high-potential managers and the areas in which we are seeking developmental assignments for them. If feasible, be prepared to offer an appropriate developmental assignment.	- Identify the available developmental assignments. - Match the assignments to the pool of high-potential managers. - Agree on next steps for any high-potential managers who have not been given a developmental assignment.
6 PLUS/DELTA:	None	- Members identify pluses and deltas. - Team agrees on deltas to work on for next meeting.
LEADER: Carrie		

ZWECK BENENNEN

Klar den Zweck am Anfang der Sitzung betonen, um Abschweifungen vorzubeugen.

PRIORITÄTEN EINHALTEN

Einhaltung der Tagesordnungspunkte in der vorgegebenen Reihenfolge.



ZUM THEMA ZURÜCKFÜHREN

Wichtige neue Thema sollten notiert und separat behandelt werden.

ZEIT EINHALTEN

Auf den jeweils vorgegebenen Zeitrahmen achten, damit alle Punkte besprochen werden können.



PROTOKOLLFÜHRER/IN

IDEEN

Neue Ideen, Vorschläge
und Rückmeldungen
festhalten.

ENTSCHEIDUNGEN FESTHALTEN

Beschlüsse und
Vereinbarungen müssen
festgehalten werden.

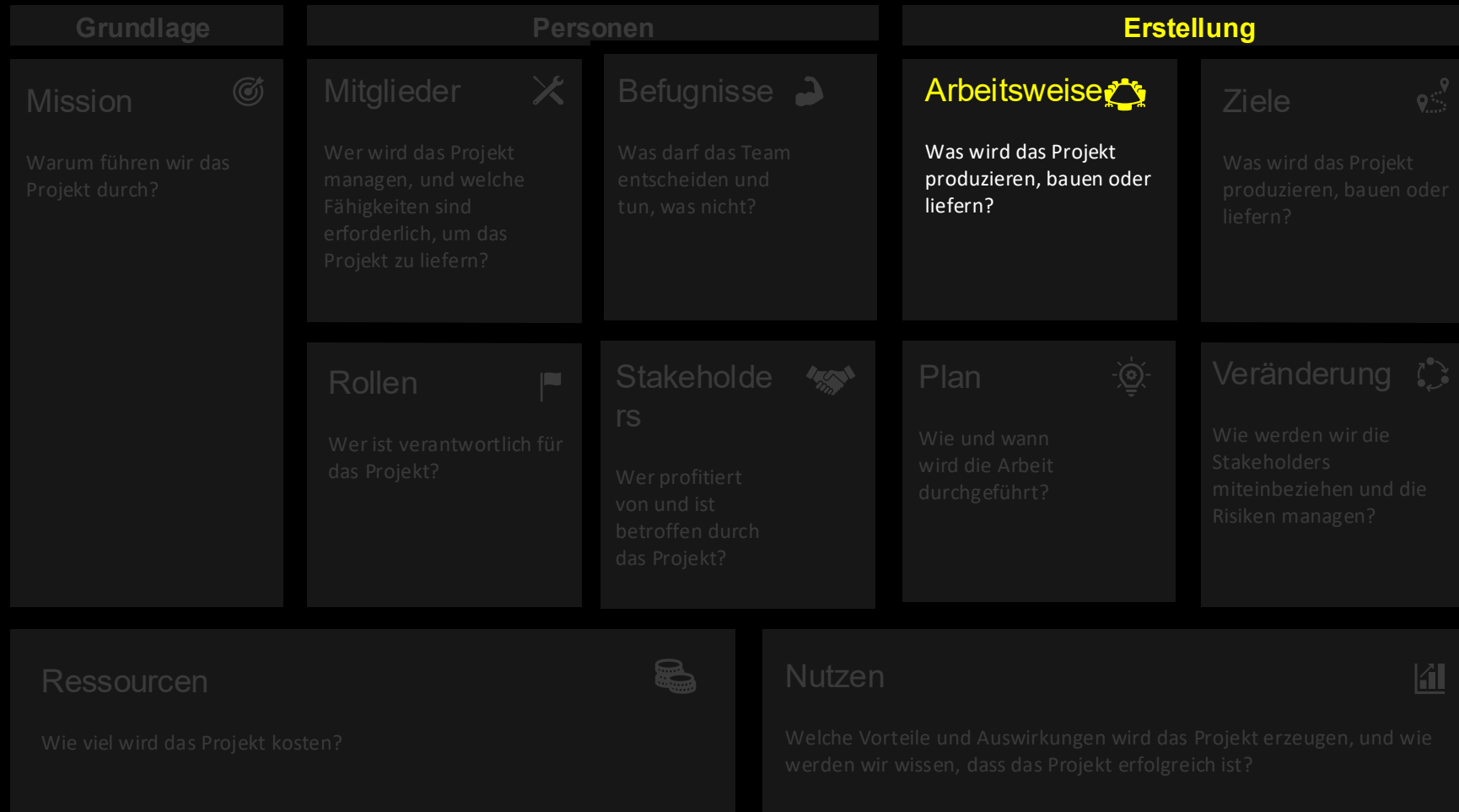


VERANTWORTLICHKEITEN

Die vereinbarten
Verantwortlichkeiten und
Fristen dokumentieren.

OFFENE FRAGEN

Offen gebliebene und
unbeantwortete Fragen
notieren.



TEAMWORK-CANVAS



ZUNEHMENDER EINFLUSS AUF DIE ENTSCHEIDUNG

ZIEL DER BETEILIGUNG DER ÖFFENTLICHKEIT

INFORMIEREN

Der Öffentlichkeit ausgewogene und objektive Informationen bereitstellen, um ihr Verständnis für das Problem, die Alternativen, Chancen und/oder Lösungen zu fördern.

KONSULTIEREN

Öffentliches Feedback zu Analysen, Alternativen und/oder Entscheidungen einholen.

BETEILIGEN

Direkt mit der Öffentlichkeit im gesamten Prozess arbeiten, um sicherzustellen, dass deren Anliegen und Erwartungen durchgehend verstanden und berücksichtigt werden.

KOOPERIEREN

Mit der Öffentlichkeit in allen Aspekten der Entscheidung partnerschaftlich zusammenarbeiten, einschließlich der Entwicklung von Alternativen und der Festlegung der bevorzugten Lösung.

ERMÄCHTIGEN

Die endgültige Entscheidungsbefugnis in die Hände der Öffentlichkeit legen.

VERSPRECHEN AN DIE ÖFFENTLICHKEIT

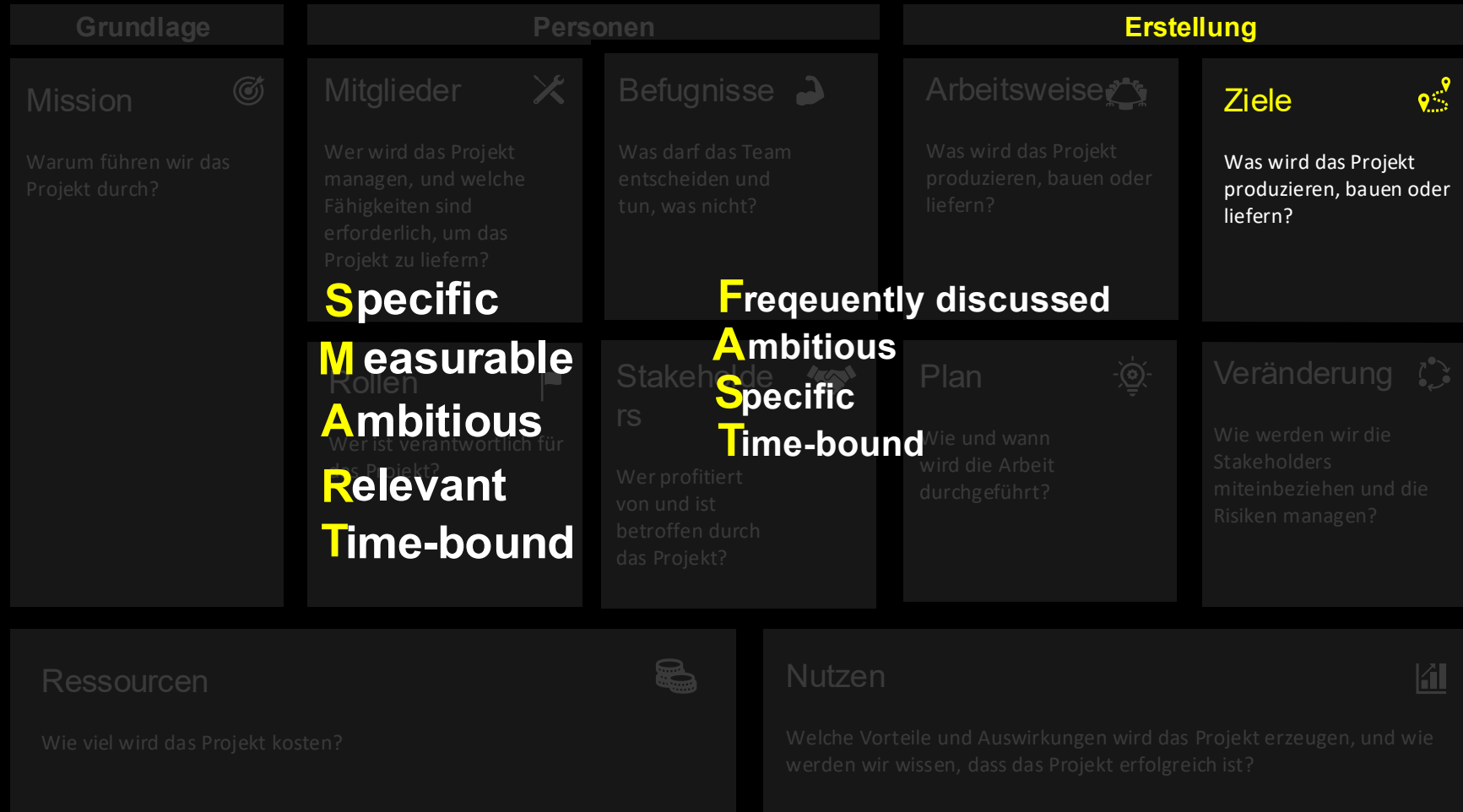
Wir halten Sie informiert.

Wir halten Sie informiert, hören zu, erkennen Ihre Anliegen und Erwartungen an und geben Rückmeldung darüber, wie Ihre Beiträge die Entscheidung beeinflusst haben.

Wir arbeiten mit Ihnen, damit Ihre Anliegen in die Alternativen einfließen und geben Rückmeldung über deren Einfluss auf die Entscheidung.

Wir verlassen uns auf Ihre Ratschläge und Ihre Innovationskraft bei der Entwicklung von Lösungen und beziehen Ihre Empfehlungen und Vorschläge so weit wie möglich in die Entscheidungen mit ein.

Wir setzen das um, was Sie entscheiden.



TEAMWORK-CANVAS





VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



NUR NOTWENDIGE
TEILNEHMER



INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



MOTIVIEREN



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ENTSCHEIDUNGSVERFA
HREN WÄHLEN



WELCHE
ERGEBNISSE



ZUSAMMENFA
SSUNG



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN

AGENDA?

WAS IST DAS EIGENTLICH



HÜTER/IN DER AGENDA (+ ZEIT)

A SAMPLE MEETING AGENDA		
TOPIC	PREPARATION	PROPOSED PROCESS
1 What changes, if any, should we make to the agenda? TIME: 2 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Mike	None	Mike polls team.
2 What deltas from the previous meeting will we focus on this meeting? TIME: 3 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Anne	Review applicable deltas from previous meeting notes.	Anne reviews areas of improvement that we agreed to focus on during this meeting.
3 How do we best manage the fluctuating internal demand for our services? TIME: 50 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Peg	Identify relevant information, criteria, and assumptions that you believe should guide our decision.	- Statement of the problem. TIME: 5 minutes - Team identifies and agrees on relevant information to consider. TIME: 10 minutes - Identify and agree on criteria for acceptable solutions. TIME: 10 minutes - Identify and agree on assumptions. TIME: 10 minutes - Craft solutions that meet the above constraints. TIME: 15 minutes
4 Which firm should we select for the adjacent markets acquisition study? TIME: 15 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Martin	Read the attached memo recommending three firms. Be prepared to ask questions and share your initial preference and your reasoning.	- Questions and additional information regarding the recommendations of the three firms. - Decision to select one firm.
5 What developmental assignments are available during the next FY for high-potentials? TIME: 15 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Noah	Review the attached memo identifying the current high-potential managers and the areas in which we are seeking developmental assignments for them. If feasible, be prepared to offer an appropriate developmental assignment.	- Identify the available developmental assignments. - Match the assignments to the pool of high-potential managers. - Agree on next steps for any high-potential managers who have not been given a developmental assignment.
6 PLUS/Delta:	None	- Members identify pluses and deltas. - Team agrees on deltas to work on for next meeting.
LEADER: Carrie		

TAGESORDNUNGS PUNKTE ALS
FRAGE FORMULIERT

Agendapunkte sollten als Fragen
formuliert sein, mit konkreter
Zeit, dem Ziel und einer leitenden
Person.

ZEITDAUER

Eine klare Angabe der
erforderlichen Zeit zur
Beantwortung dieser Frage muss
angegeben werden.

AKTIVITÄT

Zur Information, zur Konsultation,
zur Diskussion, zur
Abstimmung/Entscheidung

LEAD IM MEETING WECHSELT

Je nach Agendapunkt wechselt der Lead
in der Arbeitssitzung. Das sorgt dafür,
dass die Macht dynamisch delegiert wird
an die Person mit der höchsten
Expertise oder Verantwortung zu den
Fragen.

A SAMPLE MEETING AGENDA		
TOPIC	PREPARATION	PROPOSED PROCESS
1 What changes, if any, should we make to the agenda? TIME: 2 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Mike	None	■ Mike polls team.
2 What deltas from the previous meeting will we focus on this meeting? TIME: 3 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Anne	Review applicable deltas from previous meeting notes.	■ Anne reviews areas of improvement that we agreed to focus on during this meeting.
3 How do we best manage the fluctuating internal demand for our services? TIME: 50 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Peg	Identify relevant information, criteria, and assumptions that you believe should guide our decision.	■ Statement of the problem. TIME: 5 minutes ■ Team identifies and agrees on relevant information to consider. TIME: 10 minutes ■ Identify and agree on criteria for acceptable solutions. TIME: 10 minutes ■ Identify and agree on assumptions. TIME: 10 minutes ■ Craft solutions that meet the above constraints. TIME: 15 minutes
4 Which firm should we select for the adjacent markets acquisition study? TIME: 15 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Martin	Read the attached memo recommending three firms. Be prepared to ask questions and share your initial preference and your reasoning.	■ Questions and additional information regarding the recommendations of the three firms. ■ Decision to select one firm.
5 What developmental assignments are available during the next FY for high-potentials? TIME: 15 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Noah	Review the attached memo identifying the current high-potential managers and the areas in which we are seeking developmental assignments for them. If feasible, be prepared to offer an appropriate developmental assignment.	■ Identify the available developmental assignments. ■ Match the assignments to the pool of high-potential managers. ■ Agree on next steps for any high-potential managers who have not been given a developmental assignment.
6 PLUS/DELTA: What did we do well for this meeting? What should we do differently for the next meeting? TIME: 5 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Carrie	None	■ Members identify pluses and deltas. ■ Team agrees on deltas to work on for next meeting.

VORGESEHENER ABLAUF

Der vorgesehene Ablauf sollte als
Prozess für jeden Agendapunkt
definiert sein und den Zweck
verdeutlichen

VORBEREITUNG

Es soll klar sein, wer was vorbereiten
muss und wo die dafür nötigen
Informationen zu finden sind.

ACHTUNG: Vorzubereitende
Dokumente in Agenda verlinken mit
Dokument in Cloud.

TAGESORDNUNGS PUNKTE ALS

FRAGE FORMULIERT
Agendapunkte sollten als Fragen formuliert sein, mit konkreter Zeit, dem Ziel und einer leitenden Person.

ZEITDAUER

Eine klare Angabe der erforderlichen Zeit für Beantwortung des Agendapunkts angegeben werden.

LEAD IM MEETING WECHSELT

Je nach Agendapunkt wechselt der Lead in der Arbeitssitzung. Das sorgt dafür, dass die Macht dynamisch delegiert wird an die Person mit der höchsten Expertise oder Verantwortung zu den Fragen.

A SAMPLE MEETING AGENDA		
TOPIC	PREPARATION	PROPOSED PROCESS
1 What changes, if any, should we make to the agenda? TIME: 2 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Mike	None	■ Mike polls team.
2 What deltas from the previous meeting will we focus on this meeting? TIME: 3 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Anne	Review applicable deltas from previous meeting notes.	■ Anne reviews areas of improvement that we agreed to focus on during this meeting.
3 How do we best manage the fluctuating internal demand for our services? TIME: 50 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Peg	Identify relevant information, criteria, and assumptions that you believe should guide our decision.	■ Statement of the problem. TIME: 5 minutes ■ Team identifies and agrees on relevant information to consider. TIME: 10 minutes ■ Identify relevant assumptions. TIME: 10 minutes ■ Craft solutions that meet the business constraints. TIME: 15 minutes
4 How do we select for the adjacent markets acquisition study? TIME: 15 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Martin	Read the attached memo recommending three firms. Be prepared to ask questions and share your initial preference and your reasoning.	■ Questions and action information regarding the recommendations of the three firms. ■ Decision to select one firm.
5 What developmental assignments are available during the next FY for high-potentials? TIME: 15 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Noah	Review the attached memo identifying the current high-potential managers and the areas in which we are seeking developmental assignments for them. If feasible, be prepared to offer an appropriate developmental assignment.	■ Identify the available developmental assignments. ■ Match the assignments to the pool of high-potential managers. ■ Agree on next steps for any high-potential managers who have not been given a developmental assignment.
6 PLUS/DELTA: What did we do well for this meeting? What should we do differently for the next meeting? TIME: 5 minutes PURPOSE: Decision LEADER: Carrie	None	■ Members identify pluses and deltas. ■ Team agrees on deltas to work on for next meeting.

VORGESEHENER

Der vorgesehene Ablauf sollte als Prozess für jeden Agendapunkt definiert sein und den Zweck verdeutlichen

VORBEREITUNG

Es soll klar sein, wer was vorbereiten muss und wo die dafür nötigen Informationen zu finden sind.

ACHTUNG: Vorzubereitende Dokumente in Agenda verlinken mit Dokument in Cloud.

AGENDA ALLEINE VERBESSERT DIE PRODUKTIVITÄT NICHT!

Übung

ENTWICKLE EINE AGENDA!



TED



VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



MOTIVIEREN



WELCHE
ERGEBNISSE



NUR NOTWENDIGE
TEILNEHMER



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ZUSAMMENFA
SSUNG



INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



ENTSCHEIDUNGSVERFA
HREN WÄHLEN



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN



VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



MOTIVIEREN



WELCHE
ERGEBNISSE



NUR NOTWENDIGE
TEILNEHMER



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ZUSAMMENFA
SSUNG



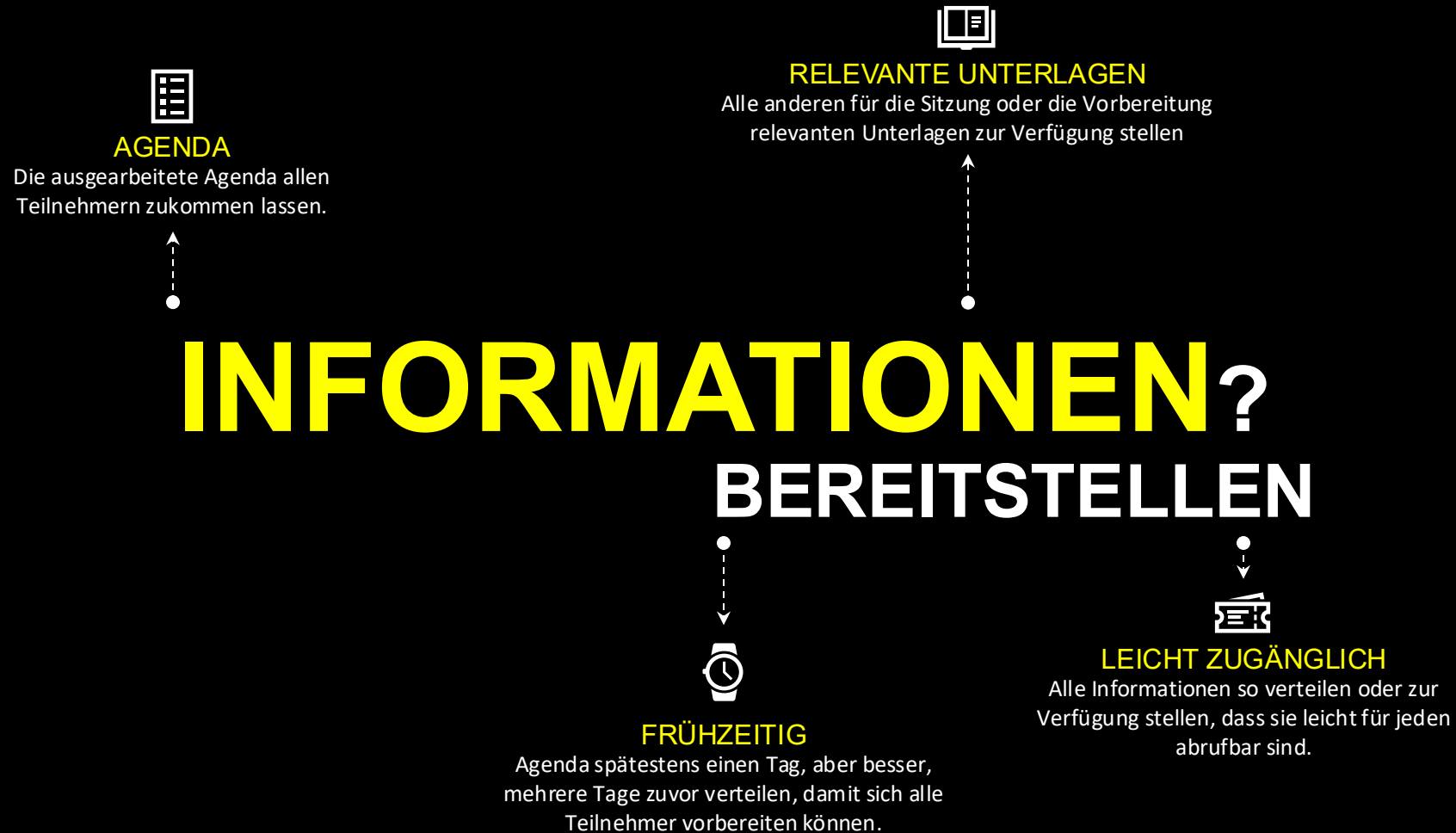
INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



ENTSCHEIDUNGSVERFA
HREN WÄHLEN



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN



UPDATES

Updates zu wichtigen Aufgaben können wir asynchron sammeln, dazu brauchen wir keine Arbeitssitzungen. Viele Organisationen (z.B. vormals Twitter) nutzen vor oder im Rahmen von Sitzungen geteilte Dokumente um Updates zu wichtigen Aufgaben zu sammeln.



STILL UND ALLEIN!

NICHT BEI ALLEM IST KOLLABORATION BESSER.



BRAINSTORMING

Brainstormen Personen für sich alleine im Stillen, ohne Konversation, so finden sie mehr, qualitativ hochwertigere und innovativere Ideen als im Rahmen gemeinschaftlicher Ideenfindung (soziale Hemmung und soziales Faulenzen).

INFORMATION

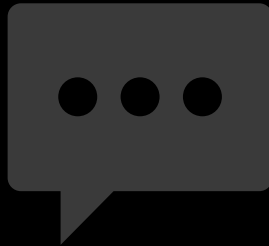
BESPRECHEN UND ABSTIMMEN



Mentimeter



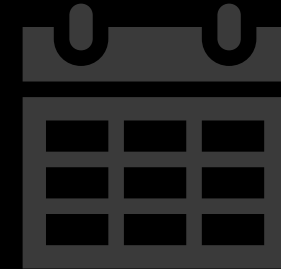
SCHREIBEN



INFORMATIONEN TEILEN



PLANEN



HILFSMITTEL



AGENDA

Die ausgearbeitete Agenda allen Teilnehmern zukommen lassen.



RELEVANTE UNTERLAGEN

Alle anderen für die Sitzung oder die Vorbereitung relevanten Unterlagen zur Verfügung stellen



INFORMATIONEN?

VORBEREITUNGSZEIT IN DIE ARBEITSSITZUNG INTEGRIEREN.



FRÜHZEITIG

Agenda spätestens eine Stunde besser, mehrere Tage verteilen, damit sich alle Teilnehmer vorbereiten können.

LEICHT ZUGÄNLICH

Alle Informationen so verteilen oder zur Verfügung stellen das sie leicht für jeden abrufbar sind.

INFORMATION



VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



MOTIVIEREN



WELCHE
ERGEBNISSE



NUR
NOTWENDIGE
TEILNEHMER



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ZUSAMMENFA
SSUNG



INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



ENTSCHEIDUNGS-
VERFAHREN WÄHLEN



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN



PROZESSBEGLEITER/IN

WIE
MOTIVIERT?
MAN TEILNEHMENDE

INTERPERSONALE GERECHTIGKEIT



RESPEKTVOLLE KOMMUNIKATION

Aktives Zuhören und
Ernstnehmen von
Meinungen



HÖFLICHKEIT

Angemessene und
respektvolle Sprache
verwenden



WÜRDEVOLLER UMGANG

Mitarbeitende nicht
bloßstellen oder unfair
behandeln



RÜCKSICHTNAHME

Gefühle und
Perspektiven der
Mitarbeitenden
berücksichtigen

INFORMATIONALE GERECHTIGKEIT



UMFASSENDE ERKLÄRUNGEN

Entscheidungen und
Gründe detailliert und
transparent erläutern



RECHTZEITIGE KOMMUNIKATION

Relevante Informationen
frühzeitig weitergeben



OFFENHEIT UND EHRlichkeit

Sachliche und ehrliche
Informationen
bereitstellen



BEGRÜNDUNG VON ENTSCHEIDUNGEN

Entscheidungsprozess
und Kriterien erläutern

JUSTICE



EFFEKTIVE KOMMUNIKATION

Erfolgreiche virtuelle Teams
benötigen effektive
Kommunikation und passende
Technologien



KLARE VERANTWORTLICHKEITEN

Innerhalb virtueller Teams
schaffen klare Rollen und
Verantwortlichkeiten Struktur
und Klarheit.



AKTIVE TEILNAHME

In virtuellen Umgebungen ist die
bewusste Förderung aktiver
Teilnahme und Engagements
notwendig.



VERTRAUEN

Auch in der virtuellen
Arbeitswelt sind Vertrauen und
starke Beziehungen unerlässlich.



KLARE ZIELE

Für die Struktur und Effizienz
virtueller Zusammenarbeit sind
klare Ziele und Agenden
wesentlich.



VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



MOTIVIEREN



WELCHE
ERGEBNISSE



NUR
NOTWENDIGE
TEILNEHMER



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ZUSAMMENFA
SSUNG



INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



ENTSCHEIDUNGS-
VERFAHREN WÄHLEN



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN

WIE VIEL
PARTIZIPATION?
IST MÖGLICH UND NÖTIG



VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



NUR
NOTWENDIGE
TEILNEHMER



INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



MOTIVIEREN



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ENTSCHEIDUNGS-
VERFAHREN WÄHLEN



WELCHE
ERGEBNISSE



ZUSAMMENFA
SSUNG

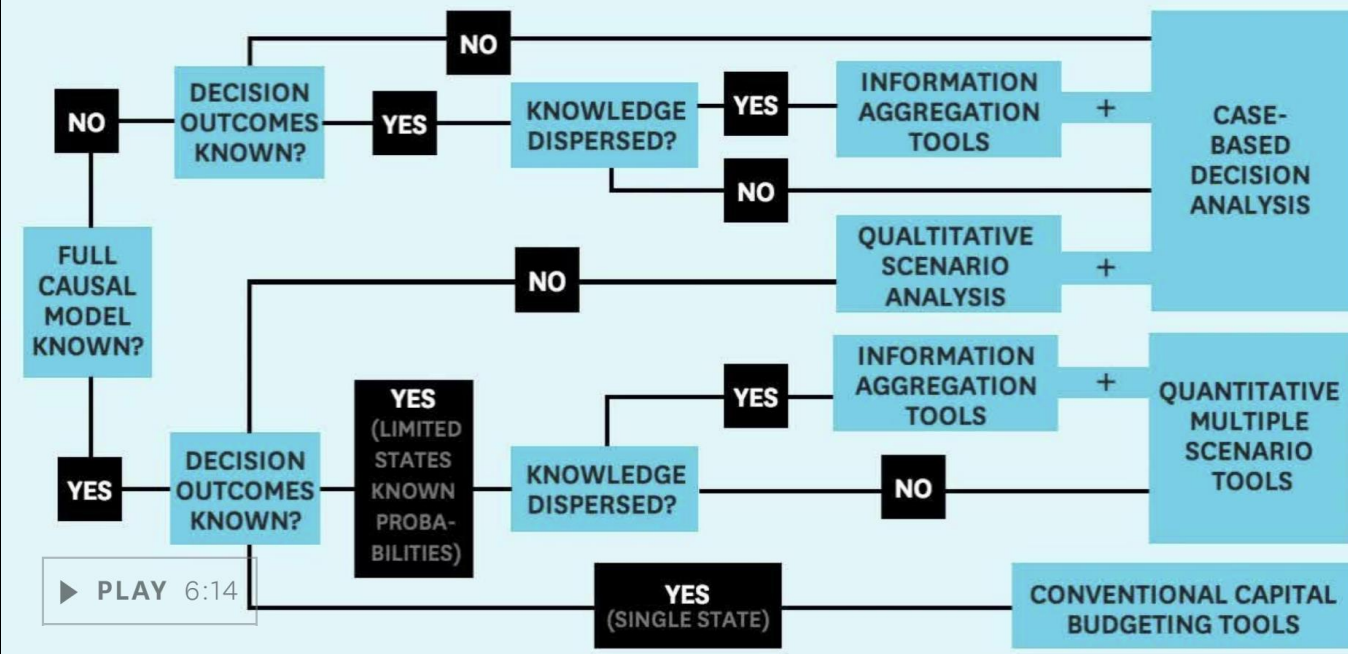


AUFGABEN
NACHVERFOLGEN

WIE
ENTSCHEIDEN?
WIR

Diagnosing Your Decision

Harvard
Business
Review



FALLBASIERTE ENTSCHEIDUNGSANALYSE

ÄHNLICHE FÄLLE FINDEN

Relevante vergangene Situationen identifizieren, die der aktuellen Entscheidung ähneln.

VERGANGENE ERGEBNISSE ERMITTELN

Vergangene Fälle analysieren und die Resultate ermitteln.

GEWÜNSCHTEN FALL ADAPTIEREN

Erfahrung aus den vergangenen Ergebnissen ziehen und auf die aktuelle Entscheidung anwenden.

ENTSCHEIDEN

QUALITATIVE **SZENARIO ANALYSE**

SZENARIEN AUFLISTEN

Alle Entscheidungsmöglichkeiten auflisten und Zukunftsszenarios entwickeln.

KONSEQUENZEN ERMITTELN

Potenzielle Auswirkung der Entscheidungen bewerten.

BESTES SZENARIO WÄHLEN

Das Szenario wählen, was mit der größten Wahrscheinlichkeit die besten Ergebnisse liefert.

ENTSCHEIDEN

	Kosten	Qualität	Standort	Zuverlässigkeit	Bezahloptionen	GESAMT
Option 1	3	1	4	3	1	8
Option 2	1	5	3	4	2	15
Option 3	4	2	3	5	4	18
Option 4	2	4	3	2	3	14
Option 5	5	1	5	1	2	14

ENTSCHEIDEN



MEHRHEIT

Der Vorschlag der mehr als die Hälfte anspricht, wird angenommen.



KONSENS

Alle Beteiligten müssen mit „JA“ abstimmen.



KONSENT

Der Vorschlag wird angenommen wenn es keine Einwände gibt.



KONSULTATIVER EINZELENTSCHEID

Eine Person entscheidet nach Beratung.



SYSTEMISCHES KONSENSIEREN

Der Vorschlag mit den wenigsten Einwänden wird angenommen.

ENTSCHEIDEN



ANONYM!



ANONYM?

KONSSENS
Welcher Vorschlag wird
angenommen wenn es keine
Einwände gibt.

**KONSULTATIV
EINZELNENTSCHEIDUNG**
Eine Person entscheidet nach
Beratung.

**SYSTEMISCHES
KONSSENSIEREN**
Der Vorschlag mit den wenigsten
Einwänden wird angenommen.

ENTSCHEIDEN

JEFF BEZOS ON HOW TO MAKE DECISIONS

Lex Fridman Podcast



<https://www.youtube.com/watch?v=VFwCGECvq4I>

TED



UMFRAGEN

Anonyme Umfragen sind ein gutes Werkzeug, um ehrliche Rückmeldungen zu bekommen.



BREAK-OUT RÄUME

Breakout Räume nutzen, um in kleineren Gruppen Ideen zu diskutieren und auszuarbeiten.



AKTIVES FRAGEN

Stille nicht einfach als Zustimmung interpretieren, sondern jedes Mitglied nach deren Meinung fragen.





VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



NUR
NOTWENDIGE
TEILNEHMER



INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



MOTIVIEREN



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ENTSCHEIDUNGS-
VERFAHREN WÄHLEN



WELCHE
ERGEBNISSE



ZUSAMMENFA
SSUNG



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN



VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



MOTIVIEREN



WELCHE
ERGEBNISSE



NUR
NOTWENDIGE
TEILNEHMER



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ZUSAMMENFASSUNG



INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



ENTSCHEIDUNGSVERFA
HREN WÄHLEN



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN



PROTOKOLLFÜHRER/IN

TEAMWORK CAN



AFTER ACTION F

VORHER

WÄHREND

NACHHER



Arbeitssitzung 1



Arbeitssitzung 2



Arbeitssitzung 3



Arbeitssitzung 4



Arbeitssitzung 5



Arbeitssitzung 6

Arbeitspaket 1



Arbeitspaket 2



Arbeitspaket 3



Arbeitspaket 4



Arbeitspaket 5





 AGENDA

 NUR NOTWENDIGE TEILNEHMER

 INFORMATIONEN BEREITSTELLEN

 MOTIVIEREN

 LEVEL AN PARTIZIPATION WÄHLEN

 ENTSCHEIDUNGSVERFAHREN WÄHLEN

 WELCHE ERGEBNISSE

 ZUSAMMENFASSUNG

 AUFGABEN NACHVERFOLGEN



AFTER ACTION REVIEW



ZEITNAHE DURCHFÜHRUNG

Bei zeitnaher Durchführung ist die Erinnerung an das Geschehene besser.



NICHT HIERARCHISCH

Fördert die offene Kommunikation, sodass sich alle Teilnehmenden unabhängig ihrer Rolle äußern können.



OHNE SCHULDZUWEISUNG

Der Fokus liegt auf dem Lernen aus Erfahrungen, nicht in der Bestrafung von Fehlern



KOLLEKTIVE VERANTWORTUNG

Das Team muss gemeinsam Verantwortung für das Gelernte und die notwendigen Verbesserungen übernehmen.



FOKUS AUF ERGEBNISSE

Den Fokus bei dem tatsächlichen Erfolg oder Misserfolg behalten.



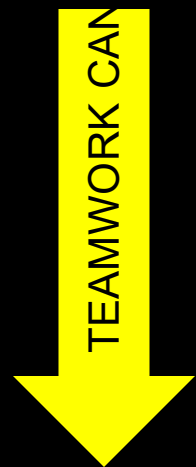
DOKUMENTATION UND IMPLEMENTATION

Gelerntes muss notiert und dessen Umsetzung verfolgt werden.



VERBINDUNG ZUR MISSION

Verstehen, wie tägliche Aufgaben zu der Vision passen.



-  GRUNDLAGE
-  PERSONEN
-  ERSTELLUNG



-  REFLEXION
 -  GEMEINSAME VERANTWORTUNG
 -  VERBESSERUNG DER ARBEITSWEISE
- 

VORHER

WÄHREND

NACHHER



AGENDA



NUR NOTWENDIGE
TEILNEHMER



INFORMATIONEN
BEREITSTELLEN



MOTIVIEREN



LEVEL AN PARTIZIPATION
WÄHLEN



ENTSCHEIDUNGS-
VERFAHREN WÄHLEN



WELCHE
ERGEBNISSE



ZUSAMMENFASSUNG



AUFGABEN
NACHVERFOLGEN

Übung

WAS KLAPPT SCHON? WAS IST NEU?

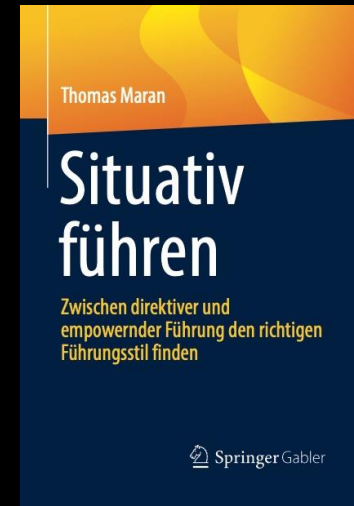


TED



DR. THOMAS MARAN

Führungsforscher, Autor, Advisor



SITUATIV FÜHREN.

Zwischen direkter und empowernder Führung den richtigen Führungsstil finden.



ARBEITSSITZUNGEN

GEMEINSAM MEHR
ERREICHEN.