

Eckhardt, Ralph; Schulke, Arne

**Working Paper**

## Genug von Meetings? Warum Flieger mit 4 Team Facilitations mehr erreichen

IUBH Discussion Papers - Transport & Logistik, No. 3/2019

**Provided in Cooperation with:**

IU International University of Applied Sciences

*Suggested Citation:* Eckhardt, Ralph; Schulke, Arne (2020) : Genug von Meetings? Warum Flieger mit 4 Team Facilitations mehr erreichen, IUBH Discussion Papers - Transport & Logistik, No. 3/2019, IUBH Internationale Hochschule, Erfurt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/215768>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# TRANSPORT & LOGISTIK

**Genug von Meetings?  
Warum Flieger mit 4 Team Facilitations mehr erreichen.**

Ralph Eckhardt†

Arne Schulke

**IUBH Internationale Hochschule**

Juri-Gagarin-Ring 152

99084 Erfurt

Telefon: +49 2224.9605.0

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: [k.janson@iubh.de](mailto:k.janson@iubh.de)

**Autorenkontakt/Contact to the author(s):**

**IUBH Bad Honnef**

Mülheimer Straße 38

53604 Bad Honnef

Telefon: +49 2224.9605.0

Email: [a.schulke@iubh.de](mailto:a.schulke@iubh.de)

Autor Ralph Eckhardt verstarb im September 2019 bei einem tragischen Unglück. Wir danken ihm an dieser Stelle für sein jahrelanges Engagement an der IUBH in vielen Veranstaltungen, in denen er unsere Studenten für die Fliegerei und das Management gleichermaßen begeistern konnte. Du wirst vermisst.

IUBH Discussion Papers, Reihe: Transport & Logistik, Vol. 1, Issue 3 (Oktober 2019)

ISSN-Nummer: 2512-2797

Website: <https://www.iubh.de/hochschule/publikationen/>

# Genug von Meetings?

Warum Flieger mit 4 Team Facilitations mehr erreichen.

Ralph Eckhardt<sup>†</sup>  
Arne Schulke

**Abstract:**

*The paper focuses on meetings as an over-utilized, but often under-structured tool for managerial effectiveness and efficiency. The authors present four different meeting types, more precisely termed team facilitations, as commonly used in aviation by flight crews: Brainstorming, Briefing, Decision Meeting and Debriefing. In addition, the role of a facilitator is discussed and the importance of a “Comm Cadence” (structural and communicative rules for each facilitation) is put forth. It is suggested that each facilitation be used with a specific purpose, structure, set of attendants, timing etc., and argued towards their general usefulness beyond aviation in any contemporary business setting.*

**Keywords:**

Luftfahrt, Aviation, Time Management, Projektmanagement, Meetings, Führung, Agilität

**JEL classification:**

M10, M11, M31, N70

## **Meetings – ein ewiges Thema!**

Problemlöser, Akzeptanzschaffer, Informationsaustauscher, Ideengenerator, Ritual, Wir-Gefühlspender, Konfliktherd, Konfliktlöser und nicht zuletzt Zeitfresser, Machtdemonstration und Geldverschwender? Wozu verbringen Menschen in Unternehmen eigentlich so viel Zeit miteinander in geschlossenen, stickigen Räumen? Seit den bahnbrechenden Studien Mintzbergs belegen viele Studien bereits seit Ende des letzten Jahrhunderts<sup>1</sup>, dass Manager bis zu 70% ihrer Zeit in Besprechungen verbringen. Und sie konstatieren auch eine inflationäre Tendenz von Meetings, die einen immer größeren Zeitanteil in Anspruch nehmen.

Dies mag aus den Blickwinkeln von Agilität, Globalisierung, Teamwork, Vernetzung und nicht zuletzt Intrapreneurship notwendig und richtig sein – muss es aber nicht. Da Zeit bekanntermaßen Geld ist, stellt sich zwingend die Frage nach dem Nutzen im betrieblichen Zusammenhang: Inwiefern erreichen Meetings das gesteckte Ziel (die Frage nach ihrer Effektivität), und tun Sie dies unter optimalem Ressourceneinsatz (die Frage nach ihrer Effizienz). Diese Frage ist berechtigt, da Meetings kein Selbstzweck sind, sondern Zielsetzungen auf mindestens zwei Ebenen verfolgen (sollten): auf der betriebswirtschaftlichen und der sozialen. Letztere ist dem unmittelbaren betrieblichen Zweck nachgelagert, damit aber nicht unwichtig oder vernachlässigbar. Nicht zuletzt die Systemtheorie hilft uns, das Unternehmen auch als komplexes soziales System zu verstehen, wodurch Meetings als Interaktionsraum von Menschen auch eine wichtige Funktion als „Sozialer Kleber“ haben.

Viele Untersuchungen haben allerdings gezeigt, dass in der Wahrnehmung von Managern wie Mitarbeitern gleichermaßen Meetings meist als vor allem eines sind: Zeitverschwendung. Mit anderen Worten, sie weisen starke wahrgenommene Defizite in Effektivität und Effizienz auf. Das Problem entsteht aber teilweise noch einen Schritt weiter vorne: Häufig wird das Ziel eines Meetings durch den oder die Einladenden nicht hinreichend klar definiert und im Vorhinein kommuniziert. Der Meeting-Begriff per se ist in diesem Zusammenhang bezeichnend: Er beschreibt letztlich nur, dass mehrere Menschen zusammenkommen, ohne in irgendeiner Weise den Zweck des Ganzen zu konkretisieren. Eine mangelhafte Zieldefinition führt zu unterschiedlichen Erwartungshaltungen bei den Teilnehmenden und letztlich zu der bedauernswerten Konsequenz, dass ein Meeting ohne klares Ziel auch objektiv keines erreichen kann. Dies wiederum kann zu Konflikten und Unzufriedenheit bei den Teilnehmern führen und dazu beitragen, dass Meetings stark negativ wahrgenommen werden. Eine Führungskraft bezeichnete dies den Autoren gegenüber als schlimmste Krankheit seines Unternehmens, für die er den bedrohlich klingenden Namen „Meetingitis“ geprägt hat.

Zuletzt haben sich im Oktober 2017 im Harvard Business Manager Perlow/Hadley/Eun<sup>2</sup> mit dem Thema Meeting beschäftigt und einen 5-schrittigen Prozess vorgeschlagen, um vor allem Akzeptanz und Zufriedenheit mit bestehenden Meetings in der eigenen Organisation zu verbessern. Dies stellt auf die kollektiv-subjektive Wahrnehmung von Meetings innerhalb der eigenen Organisation ab, die sicherlich einen wichtigen Beitrag zu einem erfolgreichen

---

<sup>1</sup> s. z.B. Oshagbemi (1995) für eine Übersicht

<sup>2</sup> s. Perlow (2017)

Meeting leisten kann. Sie ist notwendige Voraussetzung für eine Zielerreichung auf der Ebene des oben genannten „Sozialen Klebers“ (siehe hierzu zum Beispiel die Studie von Rogelberg und Kollegen von 2006, die einen starken Einfluss von wahrgenommener Meeting-Effektivität auf die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeitssituation attestiert). Sie beantworten aber nicht die Frage nach Effektivität und Effizienz von Meetings, also dem „Warum eigentlich?“ und dem „Wie am besten?“. Wir richten genau darauf in diesem Beitrag den Fokus und schauen auf die Best Practices aus dem Bereich Fliegerei.

### Was hat die Fliegerei mit Meetings zu tun?

Der Mensch ist erdverbunden. Um sich vor etwas über 100 Jahren in die Luft zu erheben, bedurfte es zunächst einigen Mutes. Heute zählen wir Millionen von Starts und Landungen pro Jahr, alle mit dem erklärten Ziel, Menschen und Güter unversehrt und zuverlässig von A nach B zu bringen. Die Luftfahrt hat dabei einen eher abenteuerlichen Anfang genommen, im Ersten und Zweiten Weltkrieg ironischerweise enorme Fortschritte gemacht und sich dann in der Nachkriegszeit kommerzialisiert. Heute stellt sie nicht nur das schnellste Transportmittel für Menschen und Güter, sondern auch das unbestreitbar sicherste (siehe Abb. 1). Die militärische Fliegerei baut auf gleichen Prinzipien auf wie die kommerzielle, schafft aber aufgrund extremer Spezialisierung und weiterer Maßnahmen noch geringere Fehlerquoten (siehe Abb. 2).

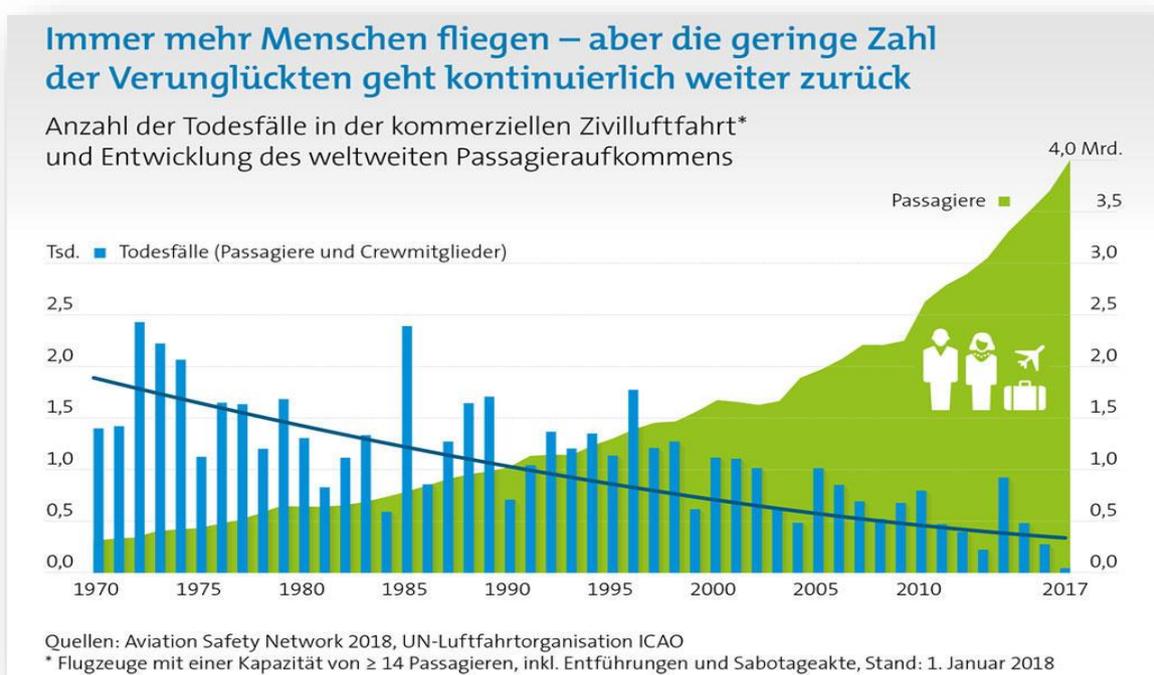


Abb. 1: Die zivile Unfallquote liegt bei knapp unter dem Wert von 0,4 Todesfälle je 100.000 Flugstunden

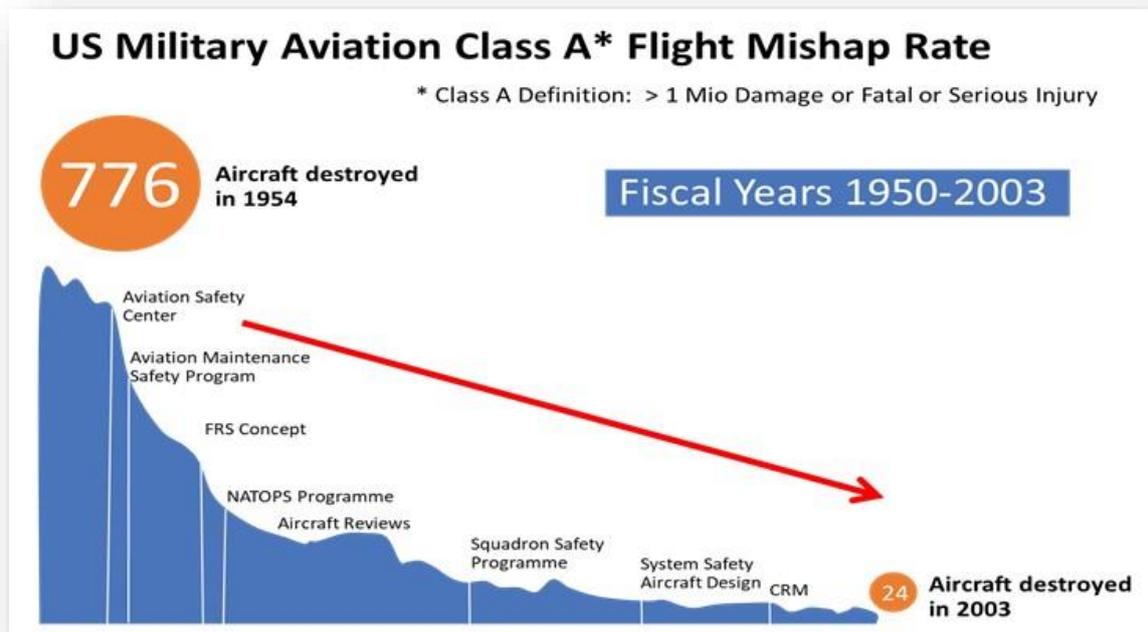


Abb. 2: Die militärische Unfallquote (hier: US Militär) liegt bei einem Wert von 0,15 Todesfälle je 100.000 Flugstunden

Bis zu diesem Status Quo war es aber ein langer und steiniger Weg, in dem Airlines unter anderem das Thema „Human Error“ als Fehler- und Gefahrenquelle Nummer Eins in den Griff bekommen mussten. Heute steigen gerade Manager als Vielflieger ganz selbstverständlich ins Flugzeug und nehmen das Wunder, sich mit einer Geschwindigkeit von über zwei Fußballfeldern pro Sekunden in 12.000m Höhe bei  $-60^{\circ}$  C in einer dünnen Hülle aus Aluminium fortzubewegen, kaum wahr. Seltene, in Erinnerung bleibende Ausnahmen sind beispielsweise ein Anflug auf den Flughafen Innsbruck bei einem aufziehenden Sommergewitter oder einer in Hamburg bei starken Scherwinden, die die physikalische und technische Komplexität des Unterfangen schlagartig ins Gedächtnis rufen. Noch weit weniger bewusst ist dem Vielflieger aber, dass das Team, dem er sein Leben anvertraut hat, in dieser Zusammensetzung mit hoher Wahrscheinlichkeit noch nie zusammengearbeitet hat. Es hat sich kurz vor dem Flug zum ersten Mal getroffen. Durch Rotation, Urlaub, Krankheit, Fluktuation und so weiter ist es gerade bei einer großen Airline eher die Ausnahme als die Regel, dass eine Crew regelmäßig in gleicher Zusammensetzung fliegen kann. Und hier liegt die Verbindung zwischen Meeting und Fliegerei: Dort werden vier Meeting-Typen, die in der Folge zutreffender als Team Facilitations bezeichnen werden, eingesetzt, um die gemeinsame Zusammenarbeit sicher sowie maximal effektiv und effizient zu gestalten. Bei Crews ist es in

der Planungsphase des nächsten Flugs das Briefing, das als ein Typ der Facilitations dafür sorgt, dass Passagiere sich dem frisch gebildeten Team anvertrauen können.



Abb. 3: Bausteine von „Airmanship“ (eigene Abbildung in Anlehnung an ICAO Document 9995)

Die Tools der Team Facilitations, also die zielgerichteten Teaminteraktionen in der (fliegerischen) Praxis, sind ein Teil des Puzzles, das in Summe zum so genannten „Airmanship“ führt – der Kultur der sicheren Fliegerei. Airmanship resultiert aus der Kombination von Menschen mit der richtigen Einstellung und Ausbildung (Core Competencies), der richtigen Organisation (Standards of Operation) und dem situationsgerechten Einsatz bewährter Werkzeuge (Tools). Auf die Team Facilitations als einzelner Baustein der größeren „Toolbox“ wollen wir aufgrund ihrer Praxisrelevanz auch im betrieblichen Einsatz in diesem Discussion Paper besonders eingehen.

Der Blick auf Bewährtes der Luftfahrt-Branche ist übrigens keineswegs gänzlich neu: Feuerwehr, Polizei und medizinische Versorgungseinrichtungen (sog. High Reliability Organizations<sup>3</sup>), verwenden schon seit Jahren viele funktionierende Luftfahrt-Prinzipien und -Werkzeuge. Daneben werden sie aber zunehmend auch insbesondere von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen mit einem existierendem ganzheitlichen Qualitätsmanagement für sich entdeckt.

<sup>3</sup> Hochzuverlässigkeitsorganisation (High Reliability Organisation), deren internes Zusammenwirken die Organisationen in die Lage versetzt, Krisen und Störereignisse früher als üblich zu erkennen und ihnen zielgerichteter zu begegnen.

## Team Facilitations

Fakt ist: Meeting ist nicht gleich Meeting. Projektphase, Zielsetzung, Risiko und andere Dinge legen fest, um was es in jedem Meeting gehen sollte. Team Facilitations bildet den Oberbegriff für die interne zielgerichtete Kommunikation im Team: Vereinfachen beziehungsweise bei etwas helfen („to facilitate“). Mag das Ziel interner Kommunikation manchmal eine gute Entscheidung sein, so geht es ein anderes Mal darum, Mitarbeiter zu informieren und Lösungswege zu finden. Oder auch, Prozesse und Ereignisse rückblickend klar zu bewerten und daraus zu lernen. Letzteres nennt die Luftfahrt „Lesson-Learned“-Kommunikation. Welche Team Facilitations kennt und nutzt die Luftfahrt?

Die vier Grundtypen von Team Facilitations sind Brainstorming, Briefing, Decision Meeting und Debriefing. Entlang des hinlänglich bekannten generischen Deming-Managementprozesses von Plan-Do-Check-Act (PDCA) unterstützen diese gezielt dessen verschiedene Phasen. Die ersten drei Facilitations sind im betrieblichen Alltag ebenfalls hinlänglich bekannt, meist finden sie sich jedoch in Kombination innerhalb ein und desselben Meetings, oder aber in einer unvollständigen Ausprägung. Das Debriefing hingegen findet sich in der betrieblichen Praxis faktisch nicht, mit Ausnahme der genannten HRO und seltener Einsätze im Rahmen eines Critical Incident Stress Debriefings<sup>4</sup>. Dabei liegt genau hier die einmalige Chance, um sich beziehungsweise das Team zu einem positiven, lernenden Umgang mit dem niemals ganz zu vermeidenden Human Error“ zu führen.

Kernpunkt der Facilitations ist die dahinterstehende Einsicht, dass Kommunikation und sogar Kreativität klarer Struktur und Regeln bedürfen – für jeden dahinterliegenden Zweck die geeigneten. Ihr Fehlen schafft Unsicherheit und Distanz, blockiert den Informationsfluss, lenkt ab, kostet Zeit und frustriert nicht zuletzt die Beteiligten. Als Garant der Struktur fungiert ganz besonders die sogenannte Comm Cadence<sup>5</sup>, und ein Teammitglied in der Rolle des „Facilitators“ zeichnet maßgeblich verantwortlich für die Einhaltung von Regeln.

Für jede der Team Facilitations wird ein Facilitator benannt, der für Einhaltung von Rahmenbedingungen (Einladung, Versand von Unterlagen und Aufgaben zur Vorbereitung, Aufbereitung von Vorarbeiten etc.), Pünktlichkeit, Ablauf, Moderation und die Ergebnisorientierung der Facilitation selbst sorgt. Der Facilitator ist nicht unbedingt Fachmann, muss aber wissen, wie die Facilitation vorbereitet, geleitet und abgeschlossen werden soll, was Teil des fliegerischen Trainings ist. Es geht nicht um Hierarchie; innerhalb jeder Facilitation ist der Facilitator der Gastgeber und Zeremonienmeister, auch wenn Zuhörer es vielleicht anders machen würden. Positives und negatives Feedback an den Facilitator sind ausdrücklich erwünscht, sollten aber erst am Ende der Veranstaltung durch diesen aktiv abgefragt oder ggf. unter vier Augen offeriert werden.

Wesentliche Kommunikationsregeln, an die sich alle Teilnehmer zu halten haben, fasst die Comm Cadence verbindlich kodifiziert zusammen. Sie beschreibt ähnlich wie in Tabelle 1 für jede Team Facilitation die akzeptierten und von allen einzuhaltenden Rahmenbedingungen

---

<sup>4</sup> Siehe hierzu z.B. McGreevy (2007)

<sup>5</sup> Kurz für Communication Cadence, zu deutsch Kommunikationsregeln oder –abfolge

und Abläufe. Sie wird nicht selten durch Checklisten für den Facilitator unterstützt, die dieser in Vorbereitung, Durchführung und Nacharbeit qualitätssichernd abarbeiten kann.

Zentrale Rolle der Comm Cadence ist Schaffung und Stabilisierung einer positiven Besprechungskultur. Einige Beispiele für Regeln in der Comm Cadence sind: Team Facilitations sind nie ziellose Routine-Veranstaltungen, jedem gebührt eine sorgsame Vorbereitung. Teilnehmer müssen vorab über Ziel, Inhalt und Zeitrahmen informiert werden. Ein Facilitator wird respektiert, muss aber nicht zwingend entscheidungsbefugt sein. Man lässt andere ausreden und wird nicht persönlich oder beleidigend. Notwendige Hilfsmittel müssen zur Verfügung stehen. Zeit wird nicht verschwendet und der zeitliche Rahmen nicht überzogen. Störungen durch Handy oder Anklopfen sind nicht gestattet. Vielredner werden respektvoll gebremst, Schweiger motiviert. Es gilt der Grundsatz „Fragen – Zuhören – Klären – Festhalten“. Solche Regeln in Verbindung mit weiteren in der Luftfahrt verwendeten Werkzeugen für Team Facilitations tragen maßgeblich zu deren Akzeptanz und Erfolg bei. Abbildung 4 zeigt beispielhaft eine kurze Comm Cadence für ein Debriefing aus dem militärischen Bereich.

**Debriefing Comm Cadence:**

- **Facilitator bereitet Debriefing vor:**
  - **Einladung nur an Beteiligte**
  - **Angabe von Zeit, Ort und Sinn des Debriefings**
  - **Vorbereitung von Unterlagen, Computer, White Board, etc.**
- **Teilnehmer betrachten vorab eigene Ergebnisse und Fehler**
- **Teilnehmer sind pünktlich**
- **Facilitator begrüßt und gibt kurzen Überblick zu Projekt und Ziel(en)**
- **Facilitator geht chronologisch durch Ereigniskette und stellt folgende Fragen:**
  - ***“Was lief gut, was lief schlecht?”***
  - ***“Was machen wir nächstes Mal anders?”***
  - ***“Wie machen wir es anders?”***
- **Hierbei werden von Teilnehmern Sachinfos und Ergebnisse vorgebracht**
- **Facilitator sorgt for Dokumentation der Ergebnisse (Lessons Learned)**
- **Fragen/Feedback nur wenn zugelassen (Ranghöchster redet zum Schluss)**
- **Debriefing darf nicht mit offenen Fragen beendet werden**

Abb. 4: Beispiel einer militärischen Debriefing – Comm Cadence

**1. Team Facilitation: Brainstorming (im „P“ des PDCA-Zyklus):**

Brainstorming ist unverzichtbarer Teil insbesondere der frühen Planungsphase, denn hier interagieren Köpfe hierarchiefrei und ohne viele Regeln, um kreative und innovative Lösungsalternativen zu generieren. Der Facilitator stellt anfangs das Ziel vor, achtet danach darauf, dass nicht unabsichtlich Entscheidungen getroffen, Alternativen unterdrückt oder Einzelne nicht gehört werden. Er oder sie regt Gedanken an, reflektiert in un kreativen Momenten das schon Erreichte und sorgt für ausreichend Unterbrechungen. Beteiligte dürfen ausreden. Am Ende resümiert der Facilitator die Lösungsansätze, die skizziert wurden. Erst dann wird in einer möglichen zweiten Phase Unmögliches disqualifiziert und Mögliches festgehalten, oder aber Arbeitspakete geschnürt und verteilt. Ziel ist es, mehrere Lösungswege zu finden, die danach Entscheidungsträgern vorgelegt werden; die also letztlich in ein Decision Meeting zu münden, in dem dann verbindliche Entscheidungen getroffen werden. Wichtig ist aber eine klare und strukturelle Trennung beider Team Facilitations.

**2. Team Facilitation: Briefing (im „P“ des PDCA-Zyklus):**

Üblicherweise werden Ergebnisse des Brainstormings und Arbeitsfortschritte in Form eines Briefings Entscheidern vorgestellt. Das Briefing dient ausschließlich der Weitergabe von relevanten Informationen an eine größere Gruppe von beteiligten Personen. Auch hier agiert der Facilitator verantwortlich, teilt ggf. Experten zum Vortrag ein. Es nehmen Beteiligte und ggf. Interessierte auf Einladung teil, generell ist der Rahmen aber eher restriktiv gehalten. Maximal gilt für ein Briefing: Maximal 60 Minuten, da darüber hinaus die Konzentrationsfähigkeit rapide nachlässt und daher wesentliche Inhalte verloren gehen können. Flieger sprechen hier von Verlust durch Fatigue.

Beginn und Ende sind für Briefings wesentlich: Briefings beginnen pünktlich mit Erklärung des Ziels, Vorstellung der inhaltlichen Struktur, dann folgt der grobe Umriss („Big Picture“). Unterlagen zum Thema sind in aller Regel vorab zu verteilen (und auch durch alle Anwesenden zu studieren!). Erst jetzt folgen Sachvorträge. Zeitvorgaben des Facilitators werden eingehalten, komplexe Dinge so klar und einfach erklärt wie möglich, was ebenfalls Teil der fliegerischen Ausbildung ist. Am Ende werden Eckpunkte noch einmal zusammengefasst und Gelegenheit für Nachfragen gegeben. Zwischenrufe und –fragen sind nur bei Show Stopp<sup>6</sup> erlaubt.

**3. Team Facilitation: Decision Meeting (im „P“ und „D“ des PDCA-Zyklus):**

Zu einem bestimmten Zeitpunkt müssen Entscheidungen getroffen werden. Im Vorfeld haben u.a. Briefings für umfangreiche Zwischeninformation gesorgt. Sodann lädt der eingeteilte und vorbereitete Facilitator zum Decision Meeting ein, welches strukturell dem Briefing ähnelt. Teilnehmer erscheinen pünktlich im reservierten Raum und wissen im Vorfeld von Ziel und Dauer, Unklarheiten oder Fragen werden generell im Vorhinein adressiert und geklärt. Der Kreis wird eng beschränkt auf den Facilitator, die verantwortlichen Vorbereitenden des Meetings und die erforderlichen Entscheider. Dies geschieht im Interesse von Vertraulichkeit, Zielorientierung, Sachlichkeit und Offenheit. Anfangs des Meetings werden Ziele und Tagesordnung vorgestellt, aber auch Lessons Learned aus vorherigen ähnlichen Ereignissen

---

<sup>6</sup> gravierende Fehler, die einen kompletten Plan oder einen kompletten Prozess blockieren können.

noch einmal betrachtet. Im Decision Meeting werden sowohl Fakten und Sachwissen eruiert als auch Meinungen geteilt. Dann aber werden Entscheidungen getroffen. Als Faciliator sorgt man dabei für Struktur, Zeit und Ordnung. Die Aufgabe des Facilitators endet nicht mit Ende des Decision Meetings, sondern mit der Verteilung der Ergebnis-Zusammenfassung an alle Beteiligte.

#### **4. Team Facilitation: Debriefing (im „C“ und im „A“ des PDCA-Zyklus):**

Irgendwann ist jedes Projekt beendet, die letzte Aufgabe erledigt. Mit hoher Sicherheit wurden Fehler gemacht, nicht alles lief wie geplant – es gibt also Gelegenheit, aus Fehlern zu lernen. Der Facilitator, der zwingend Teil des Projektes / der Aufgabe gewesen muss, lädt in möglichst kurzem zeitlichen Abstand nach Abschluss ein (max. wenige Tage). Eingeladen zum Debriefing sind ebenfalls nur Beteiligte, denn hier geht es um die Aufarbeitung von Fehlern, Problemen, Missständen – Außenstehende würden hierbei wahrscheinlich hemmend und politisierend wirken.

Das Debriefing ist „non-punitiv“ in seiner Durchführung und seinen Folgen für alle Beteiligten. Non-punitiv bedeutet ohne im- oder explizite Androhung wie auch immer gearteter negativer Konsequenzen für den Einzelnen, solange Fehler nicht absichtlich erfolgten (sog. Violations). Dies ist ein wesentlicher Grundsatz in der Fliegerei, um eine positive Fehlerkultur sicherzustellen und erarbeitete Verbesserungsansätze in die gesamte Organisation zu streuen. In geordneter, am besten chronologischer, Vorgehensweise geht es an Evaluation der Geschehnisse. Jeder Anwesende kann, wenn aufgefordert oder an der Reihe, seine Wahrnehmungen, Beobachtungen etc. frei mitteilen, ohne dass diese diskutiert oder kommentiert werden. Insofern ist das Briefing dem Brainstorming verwandt, hier geht es allerdings nicht um Ideengenerierung, sondern Faktensammlung. Eigene Fehler werden schnell und offen eingestanden, ohne Furcht vor Sanktionen, solange Absicht nicht erkennbar ist. Aus den kollektiven Erinnerungen wird ein chronologischer Ablauf der Ereignisse erarbeitet, mit verschiedensten Tools Ursachenanalyse betrieben und Möglichkeiten zur systematischen Vermeidung in der Zukunft erarbeitet. Am Ende fasst der Facilitator Ergebnisse und Erfahrungen zusammen und stellt diese innerhalb der Organisation, ggf. aber auch außerhalb, zur Verfügung.

Im Debriefing gelten viele Briefing-Regeln: Pünktlichkeit, Ordnung, Struktur und Disziplin. Darüber hinaus wird auf Verschwiegenheit Wert gelegt, Inhalte dürfen nicht nach außen getragen werden. So können Gründe für Defizite und Probleme offen diskutiert, Lösungswege erarbeitet und als Best Practices geteilt werden, um Qualität und Sicherheit kontinuierlich zu steigern. Für die Verteilung der stets anonymisierten Lessons Learned ist allein der Facilitator zuständig.

	Brainstorming	Briefing	Decision Meeting	Debriefing
Ziel(e)	Lösungswege finden, Unmögliches ausschließen	Alle auf gleichen Stand bringen (shared mental model)	Entscheidung treffen, Fragen aus der Welt räumen	Ergebnis bewerten, gute Lösungswege festhalten, Fehler künftig vermeiden
Verwendung in Luftfahrt	Evaluation von: Flughöhe, Formation Beladung, Wetter, Zeit, Redundanz etc.	Vorflug-Information für alle Crews	Entscheidung für Zeit, Crews, Flugzeuge, Höhe, Sprit etc.	Nachbesprechung von Flug/Ergebnis, Lessons Learned für nächste Flüge
Phase im Deming-Zyklus	P	P	P, D	C, A
Verwendung in Unternehmen	Finden von kreativen Lösungen + Ideen, Anzapfen von Wissen im Team, Ausschluss von schlechten Lösungswegen	Projekterklärung/ Vorbereitung, Verbesserung von Teamwork + Kommunikation, Vermeidung von Missverständnissen und Fehlern	Treffen einer Entscheidung, Verbesserung der Kommunikation + Teamwork, Abklären von Fragen	Nach besonderen Ereignissen oder Hochrisiko-Projekt, am Ende des Tages, nach Simulationen und Übungen, zum Vermeiden von künftigen Fehlern
Teilnehmerzahl	3-8	Unbegrenzt	2-6	Max. 12, sonst Aufteilung in Gruppen
Teilnehmer	Experten, Kritiker, Entscheider, Interessierte, Externe	Beteiligte und Interessierte	Vorbereitende und Entscheider	Nur Beteiligte
Dauer	Max. 90 min in Zeitintervallen von bis zu 30 min, Pausen!	Bis 60 min	Bis 30 min	Max. 2 Stunden in Intervallen von bis zu 60 min, Pausen!
Standard-Agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziel(e) vorgeben</li> <li>- Spielregeln klären (keine Kritik etc.)</li> <li>- Vorgehen wählen (klass. Storming vs. Brainwriting etc.)</li> <li>- Ideen von allen Anwesenden sammeln</li> <li>- (Zwischen-) Ergebnisse festhalten</li> <li>- Nächste Schritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agenda vorstellen</li> <li>- Projekt/ Mission umreißen</li> <li>- Ziel(e) erklären</li> <li>- Vorträge</li> <li>- Fragen</li> <li>- Nächste Schritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziel klarstellen</li> <li>- Vorstellung Projekt und Entscheidungsalternativen</li> <li>- Fragerunde</li> <li>- Diskussion</li> <li>- Abstimmung/ Entscheidung</li> <li>- Nächste Schritte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anlass und Ziel klären</li> <li>- Spielregeln klären (v.a. Non-Punitivität)</li> <li>- Agenda vorstellen</li> <li>- Sammlung individueller Ergebnisse</li> <li>- chronologische Rekonstruktion</li> <li>- Problemidentifikation und -analyse</li> <li>- Zusammenfassung Lessons learned und ihre Verteilung</li> </ul>
Infos vorab verteilt	Optional	Falls möglich	Ja	Nein
Comm Cadence	Minimal, Facilitator begrüßt/endet und achtet, dass (noch) keine Entscheidungen getroffen werden	Feste Reihenfolge gemäß Agenda; Fragen nur wenn erlaubt	Meinungen erwünscht, aber sachlich und ergebnis-orientiert; ausreden lassen	Feste Reihenfolge gemäß Agenda  Fragen nur wenn erlaubt

Abb. 5: Übersicht Team Facilitations

## **Fliegen die Facilitations bei Unternehmen?**

Augenscheinlich sind die Organisationsprinzipien der Fliegerei nicht immer 1:1 auf das Management von Unternehmen zu übertragen. Einiges in der Fliegerei baut auf Standardisierung und Training von Abläufen auf und entspricht damit nicht der täglichen Arbeitswirklichkeit jedes betrieblichen Umfeldes. Aber: Viele Dinge lassen sich sehr wohl auf betriebliche Zusammenhänge anwenden: Ein Produktentwicklungsprojekt oder eine Projektplanung zum Beispiel unterscheiden sich in ihren Herausforderungen strukturell nicht von der Durchführung eines Linienflugs oder einer militärischen Mission: Es fordert gleichermaßen Kreativität, Disziplin, Teamwork, Expertenwissen und vor allem zielgerichtete Kommunikation und Interaktion. Gerade im fliegerischen Umfeld muss ständig improvisiert und umgeplant werden, da Wetter, Technik und nicht zuletzt der Mensch in ihrem Zusammenspiel unberechenbar bleiben. Airmanship bietet somit auch für den betrieblichen Alltag erprobte Tools für agiles Arbeiten<sup>7</sup>, Kreativität, Innovation und, wie beschrieben, professionelle Improvisation.

### **Wider die Meetingitis!**

Die vier Team Facilitations sollten in den verschiedenen PDCA-Phasen des regulären Betriebsablaufs wie auch in Projekten bewusst und diszipliniert eingesetzt werden. Unternehmen können den von Perlow/Hadley/Eun vorgeschlagenen fünf-stufigen Verbesserungsprozess wählen, um ihre Meetings zu verbessern, und sich dabei gleichzeitig an den vier Grundformen der Team Facilitations orientieren. Ob Unternehmen, Betrieb oder Abteilung – im Rahmen seiner Freiräume kann und sollte jeder eine eigene Comm Cadence formulieren, die mit der Unternehmenskultur in Einklang steht und so Akzeptanz erhält. Auch im militärischen und kommerziellen Flugbetrieb sind zum Beispiel Briefings nicht immer vollkommen identisch organisiert und durchgeführt; sie basieren lediglich auf den in Tabelle 1 zusammengefassten generellen Prinzipien. Ein mittelständisches Unternehmen hat jüngst einen radikaleren Ansatz gewählt: Hier hat die Geschäftsführung zunächst alle abteilungsübergreifenden Meetings abgeschafft, um dann mit allen Abteilungsleitern und ausgewählten Mitarbeitern gemeinsam ihre Comm Cadence zu erarbeiten und anschließend von Grund auf neu ihre Facilitations vollständig neu aufzusetzen.

### **Praxisbeispiel Briefing: time:matters' Huddles**

time:matters wurde 2002 als Spin-Out der Lufthansa Cargo AG gegründet und ist spezialisiert auf taggleiche Luftfrachttransporte im internationalen Umfeld. time:matters ist Dienstleister für viele global tätige Unternehmen im Logistikbereich, aber auch aus allen Bereichen der Industrie. Das Unternehmen ist seiner Gründung stark gewachsen und hat seine Geschäftstätigkeit internationalisiert. Aufgrund der sehr schnellen und unberechenbaren Natur des taggleichen Geschäfts und zur besseren internationalen Koordination entschloss sich die Geschäftsführung 2009, einen neuen Rhythmus bestehend aus verschiedenen Briefings aufzusetzen. Tägliches Kernstück ist ein Briefing der Unternehmensführung mit den wesentlichen deutschen und internationalen Teamleitern, genannt „Daily Huddle“. Der Begriff Huddle stammt aus dem American Football und bedeutet dort eine kurze taktische

---

<sup>7</sup> Auch „agile programming“ als Vorbild für das heutige Bild der agilen Organisation baut auf klar definierten Regeln, Strukturen und definierten Rollen auf. Die Rolle des Scrum Masters hat dabei viele Parallelen zu der des Facilitators.

Abstimmung des Teams während einer Auszeit. Die Facilitator-Rolle wechselt bei time:matters zwischen den Anwesenden, die 4-teilige Agenda wird innerhalb von 15 Minuten abgearbeitet. Der Beginn um 11:44h ist bewusst so angesetzt, dass die Zeit den Teilnehmern die Notwendigkeit zu Pünktlichkeit und Präzision signalisiert.

Reisende Teilnehmer können sich einwählen oder müssen sich vertreten lassen. Unter Agendapunkt Eins berichtet jeder Teilnehmer kurz Neuigkeiten aus seinem Bereich seit dem letzten Huddle oder gibt das Wort weiter. Dann werden kurz Kennzahlen des Vortags reflektiert (operativ und finanziell). Unter Punkt 3 können die Teilnehmer aktuelle Probleme benennen und um Unterstützung ersuchen, die Problemlösung ist explizit nicht Teil des Briefings. In Punkt 4 (§ of the day) gibt der CFO eine kurze Info zu einer wesentlichen Erlös- oder Kostenentwicklung an das Team, um für das Ergebnisziel zu sensibilisieren.

Neben dem Daily Huddle gibt es weitere Briefings, die von wöchentlich bis in der Regel halbjährlich reichen und der gegenseitigen Information zu längerfristigen Themenstellungen dienen. Bis zu seiner heutigen Form wurde die Comm Cadence im Daily Huddle vielfach leicht variiert, das Briefing ist seit nunmehr fast einem Jahrzehnt fester Bestandteil der Management-Kommunikation der time:matters Gruppe.

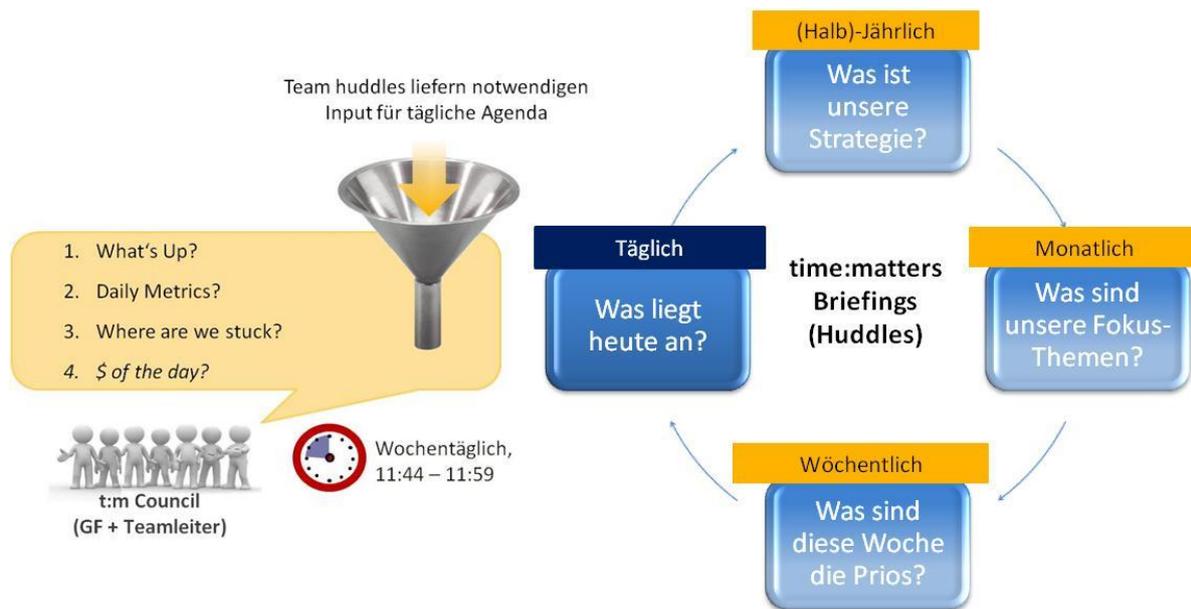


Abb. 6: Huddle-Struktur bei time:matters

**Praxisbeispiel Debriefing:**

Die MatTest GmbH<sup>8</sup> betreibt als deutscher Mittelständler Werkstoffprüfung und Qualitätssicherung. Die Geschäftsführung wollte aufgrund wiederkehrender Qualitäts- und Sicherheitsprobleme die Fehlerkultur und Lernfähigkeit des eigenen Unternehmens verbessern. Nach Einschätzung der Geschäftsführung bestand unter den einzelnen Führungskräften keine Kultur des offenen Umgangs mit Fehlern, sondern vielmehr eine Tendenz, diese zu verschleiern und Fehlerursachen bei anderen Abteilungen oder Dritten zu suchen. Aus diesem Grund nahmen Geschäftsführung und Führungskräfte an einem gemeinsamen 2-Tages-Workshop teil. Dessen Kernelement war eine gemeinsame interaktive Übung zum Mission Planning mit fliegerischem Hintergrund und folgender Durchführung im Flugsimulator.

Die Führungskräfte planten zunächst gemeinsam die Mission in verteilten Rollen, die bewusst entgegen der betrieblichen Hierarchie verteilt wurden. Geachtet wurde auf besonders auf die „core competencies“ individuelle Projektkompetenz, Einstellung (Attitude) und informelle Führungsfähigkeit. Erwartungsgemäß kam es nicht nur in der Durchführung des Simulatortrainings bei Manövern, Checks und Kommunikation unvermeidbar zu Fehlern und Defiziten wie beispielsweise Vergessen von Checklisten und Callouts<sup>9</sup>, Flug in die falsche Richtung, zu geringe Geschwindigkeit, Verlassen der geplanten Flughöhe, Schweigen, Rückzug, Zweifel, etc.. Diese wurden durch einen erfahrenen Beobachter notiert, aufbereitet und im anschließenden Debriefing gemeinsam erkannt und bewertet. Dabei wurde nach praktikablen Lösungen gesucht, die Ergebnisse wurden dokumentiert. Am zweiten Tag folgte ein Briefing, das den Fokus noch einmal auf die Lessons Learned des ersten Tages warf.

Dann folgte ein zweiter Simulatorflug, bei dem bereits weitaus weniger Fehler gemacht wurden; Teilnehmer erledigten unbekannte Aufgaben leichter und routinierter. Kommunikation, aber auch Motivation und Einstellung waren produktiver, Abläufe erfolgten reibungsloser. Neben der Einführung der Werkzeuge Briefing und Debriefing führte der Vergleich mit der Luftfahrt und der systematische und non-punitive Umgang mit nicht fehlerfreien Ereignissen zur kollektiven Erkenntnis, dass dies nachhaltig Kooperation, Motivation und Ergebnisse verbessert.

Die Führungskräfte verständigten sich im Rahmen des Workshops, in besonders kritischen Bereichen der Zusammenarbeit sowohl regelmäßige, als auch fallbezogene (De)-Briefing-Formate in einer Pilotphase zu testen. Nach Abschluss der Testphase wurden diese Team Facilitations dauerhaft etabliert.

---

<sup>8</sup> Name geändert

<sup>9</sup> Aufmerksamkeit schaffende Kommunikation im Falle einer nicht akzeptablen Abweichung, mit dem Ziel der Koordination der Crew und Verbesserung der sogenannten "Situational Awareness".

## Literaturverzeichnis:

- McGreevy (2007)      McGreevy, James M. et al.: *Briefing and Debriefing in the Operating Room Using Fighter Pilot Crew Resource Management*, In: Journal of the American College of Surgeons, Vol. 01/205, 169-176.
- Oshagbemi (1995)      Oshagbemi, Titus: *Management development and managers' use of their time*, In: Journal of Management Development, Vol. 14 No. 8/1995, 19-34.
- Perlow (2017)      Perlow, Leslie A; Hadley, Constance N.; Eun, Eunice: *Stoppt den Meeting-Wahnsinn*, Harvard Business Manager, 10/39 (2017), 20-30.