

9 Tipps für gewinnsteigernde Meetings

Aus der Arbeit mit großen Gruppen, dem Coaching von Vorständen und Management-Teams und unserer eigenen Entwicklung bei EQ Dynamics haben sich für uns ein paar spezielle Ansätze herauskristallisiert, welche bereits einzeln, erst recht jedoch kombiniert einen wert-vollen Unterschied bei Motivation und Kosten machen.

Die folgenden 9 Empfehlungen werden Euch helfen, **gewinnsteigernde Besprechungen** zu erzeugen. Ganz nebenbei werdet Ihr mit einigen dieser Tipps auch die Agilität Eurer Teams erhöhen und Eure Unternehmenskultur verändern. Wie klingt das?

1. Braucht es überhaupt ein Meeting?

Grundsätzlich gilt: Für Einweg-Kommunikation braucht es kein Meeting. Reine Wasserstandsmeldungen lassen sich problemlos virtuell verbreiten. Erst wenn diese Emotionen oder Fragen auslösen, macht ein Meeting Sinn.

Wozu Besprechungen gut sind:

- Um Fragen zu klären und Emotionen auszutauschen
- Zur Verständigung über ein Problem, zur ganzheitlichen Problem-Definition
- Zur nachhaltigen Entscheidungsfindung oder -vorbereitung
- Um kreativ Ideen zu generieren
- Zur Aufteilung von Aufgaben

Wozu sie nicht gut sind:

- Zeig-wie-toll-Du-bist-Meeting
- Klagemauer-Runde
- Rechtfertige-was-Du-nicht-erledigt-hast-Konferenz
- Vorstands-Monolog
- Statt-Arbeit-Besprechung
- Powerpoint-Kino

2. Meeting-Start: Sorgt für Aufmerksamkeit und Fokussierung!

Wer als Meeting-Teilnehmer gewohnt ist, zu konsumieren oder abzuschalten, braucht Hilfe, um aus diesem Muster auszusteigen – am besten gleich zu Beginn. Bestens eignen sich dafür

- aktuelle Presse-Meldungen mit Bezug zum Thema,
- passende Metaphern/ Parabeln (empfehlenswerte Autoren dafür sind Kay Pollack und Gerhard Reichel),

- ungewöhnliche Check In-Fragen, die echtes Nachdenken erfordern, oder sogar
- Spiele! (vorausgesetzt die Verbindung zum Thema ist auch für Nicht-Spieler-Typen nachvollziehbar ;-))

Hier ein paar **Fragen**, die Teilnehmer aus der Konsum-Trance in den Denk- und Mach-Move bringen, entwickelt von Dan McCarthy, gefunden bei Karrierebibel

[\(http://karrierebibel.de/meeting-tipps/\)](http://karrierebibel.de/meeting-tipps/):

- Wie stellst Du Dir den idealen Arbeitsplatz vor?
- Welche ungeschriebenen Regeln erschweren es uns, schneller, effizienter und profitabler zu arbeiten?
- Welche erstaunliche Erfindung würde Deinen Job einfacher und produktiver werden lassen?
- Wo würde das Unternehmen heute stehen, wenn Du nicht hier arbeiten würdest?
- Wenn Hollywood einen Film über unser Unternehmen drehen würde, welchen Titel hätte der?

Und hier ein paar **Spiele**, die helfen können, die allgemeine Betroffenheit zu erhöhen und dabei noch für gute Stimmung sorgen:

- Mensch ärgere Dich nicht! → Welche mentalen Gitterstäbe machen uns das Leben schwer?
- Würfeln auf Teufel komm raus → Wie gehen wir mit Neuerungen um?
- Nichts gesehen! (Bernd Weidenmann, Handbuch Active Training) → Worauf richtest Du gerade Deinen Fokus?
- Der Bücherwurm (Bernd Weidenmann, Handbuch Active Training) → Wozu arbeiten wir ab jetzt mit Post It's und Flipchart?

3. Wer ist dabei? Wertsteigernde Meeting-Besetzung

Es gibt Arbeitskollegen, die befinden sich permanent im Weltall des Jammerns und Klagens. Dort findet und erzählt man sich und allen, egal ob sie es hören wollen oder nicht, immer neue Gründe, warum Lösungen nicht funktionieren, noch nie funktioniert haben und auch niemals funktionieren werden. Auch eine Form von Kreativität. Aber keine, die zur wahren Lösung beiträgt. Sondern eine, die, wenn es schlecht läuft, bereits zu Beginn eines Meetings allen anderen Teilnehmern so viel Energie entzieht, dass mit dem Rest keine gute Lösung mehr zu schaffen ist.

Lade Dir deshalb **die richtigen Teilnehmer** ein – das sind die, die...

- relevante Sichtweisen beitragen können.
- die Umsetzung verantworten.
- entscheiden dürfen.
- auch im Alltag für kreative und konstruktive Vorschläge bekannt sind.

4. Pünktlichkeit mit Hilfe des Parkinsonschen Gesetzes

Ich kenne nur wenige Teilnehmer, die sich freuen, wenn ein Meeting länger dauert als angesagt. Aber viele, die sich erlauben, zu spät zu kommen – sei es aus Nachlässigkeit, aus Arroganz oder aus mangelhaftem persönlichem Zeitmanagement.

Hier hilft die kreative Anwendung eines soziologischen Lehrsatzes, welchen Cyril Northcote Parkinson bereits in den 50er Jahren mit einer Brise Ironie formulierte: nach dem bekanntesten seiner **Parkinsonschen Gesetze** passt sich die Erledigungsdauer einer Aufgabe immer der zur Verfügung stehenden Zeit an.

Statt ein Meeting abzusagen, wenn Teilnehmer nicht pünktlich sind, ist eine höchst wirksame Variante, das Zeitfenster für den Einlass ins Meeting zu begrenzen. Schließt einfach die Türen Eures Konferenzraums pünktlich zu Beginn des Meetings und öffnet sie dann auch tatsächlich bis zur nächsten Pause nicht mehr. Das ist gleichzeitig eine Wertschätzung der pünktlich Anwesenden, die ausdrücklich formuliert werden darf: „Diejenigen, die hier sind, sind die Richtigen.“

Eine weniger radikale Alternative für „süße“ unpünktliche Teilnehmer ist die mit der Einladung verbundene Ankündigung, dass es nur wenige Süßigkeiten zu Beginn der Veranstaltung gibt.

Wie kommt man pünktlich raus aus dem Meeting? Indem man das Parkinsonsche Gesetz für jeden einzelnen Agenda-Punkt anwendet:

Timeboxing – d.h. die Definition von knapp kalkulierten Zeitspannen, während derer Aufgaben erledigt sein müssen – nutzen wir im Verlauf jeder Großgruppenveranstaltung und enden so immer pünktlich. Nachdem sie es anfangs nicht glauben wollen, in welcher Zeit sie Botschaften auf den Punkt bringen oder Dinge erarbeiten sollen, ist das normalerweise die erste Regel, welche Großgruppen-Teilnehmer anschließend sofort zur effizienten Bearbeitung von Agenda-Punkten in ihre Alltags-Meetings übernehmen.

Mit Hilfe des Parkinsonschen Gesetzes spart Ihr Euch also nicht nur Zeit, sondern trainiert Euer Meeting-Teilnehmer gleichzeitig darin, das Wesentliche auf den Punkt zu bringen.

5. Agenda mit Mehrwert

Oft entstehen Frustrationen oder Missverständnisse in Besprechungen, weil nicht alle Teilnehmer einen Agenda-Punkt und seine Behandlung gleich verstehen. Wir begegnen dieser vermeidbaren Demotivation, indem wir bereits bei der Themensammlung und Erstellung der Agenda jedes zu behandelnde Thema **mit einigen Zusatzangaben** versehen:

1. **Wie?** (ZDF=Information, E=Emotionaler Austausch, F=Frage, D=Diskussion, I=Ideenentwicklung, S=Strategie/ Entscheidung)
2. **Wer?** (Themenbringer, nötige Teilnehmer, Moderator)
3. **Wie lange?** (voraussichtlich benötigtes Zeitbudget)

4. **Voraussetzung** (wer muss dazu was vorbereiten?)

Die Agenda mit den einzelnen Punkten sowie mindestens den zugehörigen Zeitbudgets und einer separaten Spalte zur Dokumentation der Ergebnisse bzw. Entscheidungen pro Punkt halten wir während unserer Meetings permanent sichtbar – auf Flipchart oder Whiteboard.

Mit der Agenda im Blick können alle Meeting-Teilnehmer den Verlauf der Sitzung verfolgen und bei Bedarf Kollegen mit Verweis auf den Tracker wieder auf das eigentliche Thema zurückführen. Dabei haben wir festgestellt: **Hinweise auf den Agenda-Tracker** werden im Gegensatz zu sonst üblichen Fokus- und Zeit-Ermahnungen sofort akzeptiert.

Damit werden gleichzeitig mehrere Sitzungsprobleme gelöst: man kann die Teilnehmer **vorbereitend gut informieren**, man schweift weniger vom Thema ab, man richtet seine Redebeiträge mehr an der vereinbarten Zeit aus und das **Ergebnis-Protokoll entsteht sehr konkret** und ganz nebenbei.

6. **Nur wer partizipiert, ist motiviert!**

Es ist nie selbstverständlich, dass in einem Meeting alle Teilnehmer in gleichem Maße zu Wort kommen. Lässt man Diskussionen einfach laufen, degenerieren Besprechungen normalerweise immer zu Bühnen der Selbstdarstellung einiger weniger, ausgesprochen extrovertierter Teilnehmer. Das langweilt und nervt dann auch alle anderen.

Dass sich nicht alle Teilnehmer in gleichem Maße engagieren, hat überhaupt eher selten etwas mit Widerstand zu tun, sondern ist ganz häufig eine Frage ...

- des Rahmens (Komme ich hier überhaupt zu Wort?),
- des Typs (eher Introvertierte denken erst, bevor sie reden),
- des Selbstvertrauens (Weiß ich, wozu ich mit meiner Perspektive hier bin? Traue ich mich, hier meine Meinung zu sagen?) oder
- der Orientierung (Worum geht es jetzt? Wo sind wir jetzt gerade?)

Wenn Ihr richtig eingeladen habt (siehe Tipp 3), ist allerdings die Perspektive jedes Teilnehmers wichtig. Und es ist Job des Meeting-Leiters, für ein Meeting-Format zu sorgen, welches alle anwesenden Ressourcen effizient nutzt.

Speziell introvertierte oder unsichere Teilnehmer benötigen einen Rahmen, der sie ermächtigt und es ihnen leicht macht, sich mit ihren Sichtweisen einzubringen. Manchmal genügt dazu einfach nur eine **gezielte Ansprache** wie: "Frau Fiedler, wie erleben Sie den neuen Prozess in Ihrer Abteilung?". Manchmal braucht es aber ein ganz anderes Format, um Dauerredner wirksam einzubremsen.

Eine wunderbare Methode, um zurückhaltende Teilnehmer zu aktivieren, ausgewogene Gesprächsanteile und aufmerksames Zuhören zu fördern, ist der **Silent Start**. Anders als beim Brainstorming schreiben Sitzungs-Teilnehmer ihre Gedanken zur anstehenden Fragestellung zunächst im Stillen auf, am besten auf Post It's. Anschließend werden die

Gedanken reihum im Plenum geteilt. Dabei gilt: kurz, knapp, knackig, ein Beitrag pro Person, das Beste zuerst. Bei Bedarf werden mehrere Runden gedreht. Die visualisierten Gedanken können dann an der Wand strukturiert und weiterentwickelt werden. Das sorgt ganz nebenbei auch für Bewegung!

7. Wer käme freiwillig ins Meeting?

Es gibt tatsächlich Organisationen, in denen die **Teilnahme an Sitzungen freiwillig** ist. Dies führt natürlich dazu, dass sich Meeting-Leiter sehr gut überlegen müssen, wie ihre Sitzungen den Ruf erlangen, eine Teilnahme wert zu sein. Das fängt schon bei der attraktiven Einladung an, geht über eine sinnvolle Vorbereitung und endet bei der interaktiven Gestaltung der gemeinsamen Zeit. Denn nur so vermeiden die Einladenden, bei Besprechungen plötzlich allein im Konferenzraum zu sitzen. Wie ich finde, ein sehr nützlicher systemischer Rahmen, um den Gewinn aus Meetings zu steigern.

Auch ohne Einführung dieser provokativen Regel ließen sich ein paar **entwicklungsorientierte Feedback-Fragen** zu jedem Meeting-Abschluss daraus ableiten:

- Würdest Du zum nächsten Meeting auch freiwillig kommen?
- Was sorgt dafür oder würde dafür sorgen, dass Du nächstes Mal freiwillig dabei bist?

8. Vom Reden ins TUN bringen!

Meetings können Spaß bringen, es mag sein, dass alle sich einig sind, was unbedingt geändert werden muss, es können sogar tolle Ideen entstehen, wie man das ändern könnte – und wenn man sich das nächste Mal trifft, ist nichts passiert. Einer der kostenintensivsten Fehler in Meetings jeglicher Art ist, dass Meeting-Leiter regelmäßig versäumen, am Ende ihres Meetings den Sack zuzumachen. Wenn es mehrere unterschiedliche Agenda-Punkte gibt, sogar am Ende jedes Agenda-Punktes.

„Sack zumachen“ heißt in diesem Zusammenhang vor allem eines: konkret werden. Aus Erfahrung weiß ich, dass sich Meeting-Teilnehmer an dieser Stelle gerne winden wie Aale, weil erst mit der Konkretisierung die Verantwortung für die Umsetzung spürbar wird, die als Bündel wieder aus dem Meeting herauszutragen ist. Hier gilt es, als Meeting-Leiter charmant dranzubleiben und solange nicht locker zu lassen, bis mindestens Verantwortliche und Zeitpunkte formuliert und schriftlich festgehalten sind.

Dabei solltet Ihr zweierlei Hinsicht konkret werden:

1. Wer **MACHT** was bis wann wie mit wem, damit das, was wir jetzt hier entschieden haben, auch tatsächlich **GEMACHT** wird?
2. Wer muss hierüber **INFORMIERT** werden? Wer kommuniziert jetzt was von dem, was wir hier besprochen haben, wie an wen? Was lösen wir mit diesen Informationen voraussichtlich aus? Und wie gehen wir damit um?

Speziell der zweite Punkt ist einer, der vollständig unterschätzt wird. „Das ist doch selbstverständlich, dass die hier Anwesenden unsere Erkenntnisse und Entscheidungen

an ihre Leute weitergeben.“, höre ich immer wieder. Nein, ist es überhaupt nicht. Nichts ist selbstverständlich, und das ganz besonders nicht!

9. Und zu guter Letzt noch das radikale Tüpfelchen auf dem i

Wie wäre es damit, **feste wöchentliche MACH-Tage** einzuführen – gesicherte besprechungsfreie Zeit, in der kein einziger endlos redet, sondern alle ununterbrochen MACHEN. Ganz schön einfach, was?