

1

Haltet den Dieb!

Die Luft im Raum ist stickig und der Kaffee aus der Kanne nur noch lauwarm – dennoch gieße ich mir schon wieder eine Tasse ein. Unser Chef hält wieder einen seiner gefürchteten Monologe. Manche blicken auf ihr Smartphone, andere lesen Mails am Laptop. Ich bemühe mich scheinbar als Einziger, immer noch so zu tun, als ob ich konzentriert zuhören würde. Immerhin ist es ja unser Chef, der gerade spricht. Da fällt mein Blick auf seine Tasse. Dort steht in großen Buchstaben: *„Dieses Meeting hätte eine Mail sein können.“*



Bild 1.1 Vorsicht! Schlechte Meetings sind Zeitdiebe

In Unternehmen gibt es vermutlich kaum einen Bereich, in dem so viele Ressourcen gedankenlos vergeudet werden wie bei Meetings. Andy Grove, der frühere CEO von Intel, verglich einmal gestohlene Zeit mit gestohlenem Inventar.¹ Keine Firma würde tatenlos dabei zusehen, wie Mitarbeitende Laptops oder Drucker aus den Büros stehlen. Sinnlos vergeudete Stunden in Meetings, die den ökonomischen Schaden eines derartigen Diebstahls bei Weitem übersteigen, werden hingegen

von vielen Verantwortlichen bis heute als unvermeidbar angesehen. Kaum ein Unternehmen kontrolliert bisher die Kosten und die Effizienz der eigenen Meetings.² Eine Doodle Umfrage mit 6500 Befragten ermittelte durchschnittlich zwei vergeudete Meeting-Stunden pro Mitarbeitenden und Woche.³ Der ökonomische Schaden, der alleine durch die zahlreichen vermeidbaren Meetings entsteht, ist enorm.⁴



Spricht man mit Beschäftigten und Führungskräften über Meetings, so zeigt sich auf breiter Front eine große Unzufriedenheit. Rund zwei Drittel aller Online-Besprechungen werden von den Teilnehmenden als unproduktiv empfunden.⁵

Die Wirkung von Meetings reicht weit über das einzelne Treffen hinaus. Sie beeinflussen den Zusammenhalt im Team, die Arbeitszufriedenheit und den Erfolg einer Organisation.⁶ Unnötige oder ineffiziente Besprechungen demotivieren und führen zu suboptimaler Zusammenarbeit.⁷

Trotz aller Kritik an zeitraubenden unproduktiven Meetings finden weiterhin täglich unzählige Besprechungen statt. Allein in den Vereinigten Staaten schätzt man ihre Zahl inzwischen auf 55 Millionen pro Tag.⁸ Die Bedeutung von Meetings ist in den letzten Jahrzehnten immer weiter gestiegen.⁹ Seit dem Jahr 2000 hat sich die Zeit, die Mitarbeitende in Sitzungen verbringen, kontinuierlich erhöht.¹⁰ Je höher Mitarbeitende in der Hierarchie aufsteigen, desto mehr Zeit verschlingen Meetings.¹¹ Führungskräfte nehmen durchschnittlich an zwölf Meetings pro Woche teil.¹² Top-Manager und -Managerinnen investieren sogar bis zu 80 % ihrer Arbeitszeit in Vorbereitung und Teilnahme an Meetings.¹³

Wie lässt sich die enorme Menge an durchgeführten Meetings erklären? Wieso investieren weltweit Firmen und Organisationen massiv Zeit und Geld in etwas, das einen so schlechten Ruf hat? Scheinbar sind (Online-)Meetings in den Augen mancher Menschen langweilige Zeitdiebe, aber für die Zusammenarbeit dennoch besonders wichtig. Woran liegt das? Welche Besonderheiten und Stärken machen Meetings – trotz aller Kritik – wertvoll, vielleicht sogar unverzichtbar? Wie wird aus einer kraftraubenden und langweiligen Sitzung ein produktives TOP-Meeting? Mit diesen Fragen beschäftigen sich weltweit Forschende aus verschiedenen Fachgebieten und haben dabei spannende Zusammenhänge entdeckt, die bisher in der Praxis kaum genutzt werden. Diese interessanten Forschungsergebnisse kombinieren wir in diesem Buch mit dem Praxiswissen erfolgreicher Meeting-Manager. Wie lassen sich neue digitale Tools für Meetings optimal nutzen? Wie gelingt es, kreatives Denken, gute Entscheidungen, Zusammenarbeit und Kooperation in analogen, digitalen und hybriden Meetings zu ermöglichen?

■ 1.1 Das Geheimnis erfolgreicher Meetings

Meeting ist nicht gleich Meeting.¹⁴ Vom kreativen Brainstorming über die gemeinsame Problembewältigung bis zum Entscheidungstreffen können Meetings in den unterschiedlichsten Bereichen wertvolle Ergebnisse liefern.¹⁵ Teilweise befinden sich dabei alle Mitwirkenden in einem Raum (analoges Meeting), manchmal nur ein Teil (hybrides Meeting) oder jede Person arbeitet räumlich getrennt, und das Treffen findet online statt (digitales Meeting). In Anlehnung an Rogelberg bezeichnen wir jede auf die Ziele der Organisation ausgerichtete Interaktion zwischen mindestens zwei Personen als Meeting.¹⁶

Es gibt schrecklich langweilige, unproduktive Sitzungen, aber auch inspirierende, kraftvolle und extrem erfolgreiche (Online-)Meetings, in denen Ergebnisse erarbeitet werden, die kein Einzelner hervorbringen könnte. Der schlechte Ruf von Meetings liegt nicht daran, dass diese per se schlecht sind, sondern daran, dass sie häufig falsch eingesetzt werden. So wie auch der beste Hammer nicht als Pinzette taugt, muss eine Führungskraft wissen, wann ein Meeting überhaupt sinnvoll ist. Darüber hinaus gilt – wie bei jedem Werkzeug –, dass ein Meeting seinen Nutzen erst voll entfalten kann, wenn es gekonnt eingesetzt wird. Auch hier liegt viel im Argen. Zahllose Meetings werden von Menschen geleitet, die nie gelernt haben, eine Besprechung oder ein Online-Meeting zu leiten. Dabei greifen sie häufig nur auf das zurück, was sie zu Beginn ihres Berufslebens selber erlebt haben. Völlig verstaubte unproduktive Besprechungstechniken werden so in manchen Organisationen von Generation zu Generation „vererbt“. Ineffektive Methoden treffen dann auf Mitwirkende, die bisher nicht erleben konnten, dass Meetings eines der mächtigsten Werkzeuge erfolgreicher Teams sind. *„Haben Teilnehmer Dutzende uneffektive Meetings erlebt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das nächste Meeting wieder uneffektiv verläuft. Weil die vergangenen Erfahrungen zu einer entsprechenden Erwartungshaltung ausgebildet werden.“*¹⁷



Nicht Meetings sind das Problem – irrelevante Meetings und schlechte Meetings sind das Problem.

Die hohe Komplexität und Informationsflut der heutigen und zukünftigen Berufswelt lässt sich nur im Team meistern. Erfolgreiche Zusammenarbeit basiert auf gelungener Kommunikation. Diese kann synchron wie in einem Meeting oder asynchron (zeitversetzt) wie bei einer E-Mail erfolgen. Beide Formen der Kommunikation haben ihre spezifischen Vor- und Nachteile.

Asynchrone Kommunikation ermöglicht Pausen zwischen Frage und Antwort. Eine Mail muss weder sofort gelesen noch sofort beantwortet werden. Dies ist Vor-

und Nachteil zugleich. Die zeitliche Flexibilität schafft Freiräume, aber sie kann auch dazu führen, dass wichtige Informationen zu spät ihr Ziel erreichen oder sich Prozesse unnötig verzögern. In reinen Textnachrichten gehen zudem wichtige Zwischentöne wie Betonungen oder Ironie eher verloren, und es entstehen dadurch öfter Missverständnisse.

Synchrone Kommunikation ist schneller, als jede asynchrone Alternative es je sein könnte. In einem Meeting treffen sich Menschen zur selben Zeit in einem realen oder virtuellen Raum, um gemeinsam zu arbeiten.¹⁸ Dies erzeugt die Chance für den raschesten Austausch an Gedanken, der zwischen Menschen möglich ist. Was die Fabrik für einen Industriearbeiter war, sind Meetings für Menschen im Informationszeitalter.¹⁹ Sie sind der virtuelle oder reale Raum für erfolgreiche Zusammenarbeit im Team.²⁰ In guten Meetings werden Ideen entwickelt, Probleme gemeinsam gelöst und Visionen kommuniziert.²¹ Mitarbeitende können sich einbringen, erleben gegenseitige Unterstützung, Zusammenhalt und Gemeinschaft. In exzellenten Meetings entstehen durch die Kooperation der Beteiligten wertvolle Synergieeffekte. Die Meeting-Forschung geht jedoch davon aus, dass nur ca. 10 bis 15% aller Meetings dieses Potenzial nutzen.²² Aus mehrjähriger Erfahrung im Meeting-Management wissen wir, dass sich diese Quote schon mit wenigen Maßnahmen deutlich steigern lässt.

Einseitige Aktivitäten (ohne nennenswerte Interaktion) wie beispielsweise die Weitergabe einer Reihe von Zahlen lassen sich meist schneller und leichter ohne Meeting realisieren. Die Magie von Meetings beginnt erst dann, wenn es zu Interaktionen kommt. Erst im Zusammenspiel der Akteure können Meetings ihr volles Potenzial entfalten.²³ Personen treffen sich im Meeting, um gemeinsam Aufgaben zu bewältigen, die Einzelne nicht stemmen könnten.²⁴ Sie kommen real oder virtuell zusammen, um ihr Wissen und ihre Fähigkeiten zu vereinen.²⁵ Exzellente Meetings nutzen dabei die Kompetenz, das Wissen und die Kreativität aller Teilnehmenden. Das Geheimnis erfolgreicher Meetings heißt: *Zusammenarbeit*.²⁶

Wie wäre es, wenn wir zum Bewältigen einer anspruchsvollen geistigen Aufgabe nicht nur unsere eigenen kognitiven Fähigkeiten nutzen könnten, sondern die einer ganzen Gruppe? Falls es uns gelänge, die Stärken aller Mitwirkenden optimal zu kombinieren, wäre das Potenzial gewaltig. Genau hier liegt aber ein entscheidendes Problem von Meetings. Die Kraft der kollektiven Intelligenz lässt sich nicht so einfach nutzen, wie wir unsere körperlichen Kräfte bündeln können, wenn wir z. B. beim Tauziehen gemeinsam an einem Strang ziehen. Geistige Kräfte zu vereinen, ist deutlich schwerer.²⁷ Unser Gedankenaustausch erfordert Kommunikation. Dieser Prozess ist aber nicht nur langsamer als unser Denken, er ist auch fehleranfällig:

- Wichtige Aspekte bleiben manchmal unausgesprochen, weil der Sender meint, dass alle Anwesenden bereits über diese Information verfügen.
- Empfänger sind unter Umständen gar nicht oder nur begrenzt aufmerksam.
- Gedanken werden teilweise missverstanden und Formulierungen zuweilen unterschiedlich interpretiert.²⁸

Diese und zahlreiche weitere Faktoren erschweren eine gelungene Kommunikation, die aber die notwendige Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Meeting darstellt.



Der zentrale Schlüssel für effektivere Meetings ist ein gutes Meeting-Management.

Die Kunst des Steuerns eines Meetings von der Vorbereitung über das reale oder virtuelle Treffen bis zur Nachbereitung ist kein Geheimwissen erfolgreicher Führungskräfte, jeder kann sie lernen. Wir möchten Ihnen mit diesem Buch helfen, Ihre Meetings weiter zu verbessern. Alle in diesem Buch vorgestellten Methoden sind praxiserprobt und verfolgen das Ziel, Meetings effektiver und effizienter zu machen.

(Online-)Meetings werden dann erfolgreich, wenn alle Teilnehmenden zu produktiven Mitwirkenden werden und gemeinsam die Verantwortung für die Ergebnisse des Meetings tragen.²⁹ Wir nennen diese Form der Teamarbeit „Multi-Brain-Work“. Wenn es einem Meeting gelingt, durch eine gute Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung das volle Potenzial der Gruppe zu nutzen, dann werden Meetings nicht mehr als Unterbrechung der eigentlichen Arbeit angesehen, sondern als besonders wichtige und effektive Form der Arbeit. Unseren Ansatz für mehr Produktivität in Meetings nennen wir „Meeting-Navigation“.

■ 1.2 Meeting-Navigation

Der Begriff Navigation stammt ursprünglich aus der Seefahrt. Dort bezeichnet er die Kunst, ein Schiff zum gewünschten Ziel zu führen. Hierfür muss der Steuermann zunächst die momentane Position und den gewünschten Zielpunkt bestimmen. Dann folgen das Ermitteln der besten Route und die eigentliche Steuerung unter Berücksichtigung der Gegebenheiten vor Ort (z. B. Hindernisse und Abdrift).



Meeting-Navigation ist die Kunst, ein Meeting effektiv und zielgenau zu steuern.

Meeting-Navigation:

- konkretisiert die Ziele des Meetings,
- sichert die optimalen Rahmenbedingungen für einen konzentrierten Arbeitsprozess (Technik, Team, Aufgabenverteilung, Zeitplan etc.),
- kommuniziert die Relevanz der Ziele,
- verbessert die Orientierung,
- lenkt das Team – unter Berücksichtigung des Zeitmanagements – methodisch gekonnt von Teilziel zu Teilziel,
- verstärkt Motivation und Fokussierung,
- sichert den Erfolg des Meetings durch eine Verknüpfung des Meetings mit dem Projektmanagement der Organisation.



Meetings werden erst dann zu effektiven TOP-Meetings, wenn

- **T**eamwork,
- **O**rientierung und
- **P**roduktivität

aufeinandertreffen.

- ¹ Vgl. Rogelberg, Steven G. (2019): The Surprising Science of Meetings, S. 129.
- ² Vgl. Kauffeld, Simone/Sauer, Nils Christian (2022): Meetings. Grundlagen und Empfehlungen für eine effiziente Gestaltung, S. 21.
- ³ Für Deutschland beziffert die Studie den ökonomischen Schaden auf 62,72 Milliarden Dollar im Jahr 2019. Doodle: The state of meetings report 2019, <https://en.blog.doodle.com/state-of-meetings-2019/> (aufgerufen am 04.01.2023).
- ⁴ „Proportionally – professionals feel that two thirds of the meetings they attend are unnecessary.“ Doodle: The state of meetings report 2019, <https://en.blog.doodle.com/state-of-meetings-2019/> (aufgerufen am 08.11.2022).
- ⁵ Vgl. https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/global-hybrid-work-study/reports/cisco-global-hybrid-work-study-2022.pdf, S. 16 (aufgerufen am 08.11.2022).
- ⁶ Allen, Joseph. A/Shanock, Linda/Scott, Cliff/Shuffler, Marissa (2010): Employee satisfaction with meetings – A contemporary facet of job satisfaction. In: Human resource management 49 (2010), Nr. 2, S. 149 f.
- ⁷ Vgl. Rausch, Alexandra (2008): Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen; Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face-Meetings, S. 369.
- ⁸ Vgl. Rogelberg, Steven G. (2019): The Surprising Science of Meetings, Vorwort, S. IX.
- ⁹ Vgl. Rogelberg, Steven G./Scott, Cliff/Kello, John (2007): The science and fiction of meetings. In: MIT Sloan Management Review 48 (2007), Nr. 2, S. 18.
- ¹⁰ Doodle – State of Meetings Q2 2020, Trend Report, August 2020, S. 3.
- ¹¹ Vgl. Rief, Stefan (2015): Methode zur Analyse des Besprechungsgeschehens und zur Konzeption optimierter, räumlich-technischer Infrastrukturen für Besprechungen, S. 43.
- ¹² Vgl. Rogelberg, Steven G. (2019): The Surprising Science of Meetings, S. 4.
- ¹³ Vgl. Lehmann-Willenbrock, Nale/G. Rogelberg, Steven/Allen, Joseph/E. Kello, John. (2017): The critical importance of meetings to leader and organizational success. Organizational Dynamics, 47, S. 32.
- ¹⁴ „A Meeting is Not a Meeting“ Keith, J. Elise (2018): Where the Action is: The Meetings That Make or Break Your Organization, S. 197.
- ¹⁵ Elise Keith unterscheidet 16 verschiedene Kategorien von Meetings: Team Cadence Meetings, Progress Checks, One-on-Ones, Action Review Meetings, Governance Cadence Meetings, Idea Generation Meetings, Planning Meetings, Workshops, Problem Solving Meetings, Decision Making Meetings, Sensemaking Meetings, Introductions, Issue Resolution Meetings, Community of Practice Meetings, Training Sessions und Broadcast Meetings. Vgl. Keith, J. Elise (2018): Where the Action is: The Meetings That Make or Break Your Organization, S. 47 ff.
- ¹⁶ Vgl. Rogelberg, Steven G. (2019): The Surprising Science of Meetings, S. 4.
- ¹⁷ Steffens, Bernd (2016): Meetings: Das überfällige Praxishandbuch, S. 136.
- ¹⁸ Synonym zum Begriff Meeting verwenden manche Autoren den Ausdruck: „Besprechung“. *„Besprechungen sind geplante Kommunikationsereignisse zwischen mindestens zwei Personen, die abgetrennt vom eigentlichen Arbeitsplatz in spezifischen Räumen stattfinden. Sie weisen einen unmittelbaren Bezug zur Arbeit der Teilnehmer auf und entstehen laufend aus den Informations- und Kooperationsbedarfen ihres organisatorischen Alltags. Die Teilnehmer kommunizieren zur selben Zeit, wobei sie sich sowohl am selben, als auch an entfernten Orten befinden können und technologisch vermittelt an der Kommunikation teilnehmen.“* Rief, Stefan (2015): Methode zur Analyse des Besprechungsgeschehens und zur Konzeption optimierter, räumlich-technischer Infrastrukturen für Besprechungen, S. 37.
- ¹⁹ Vgl. Axelrod Emily/Axelrod Dick (2014): Let’s Stop Meeting Like This: Tools to Save Time and Get More Done, S. 22.
- ²⁰ Verglichen mit anderen Formen der Team-Kommunikation sehen 84% der Befragten Meetings als effektiv und nur 16% als ineffektiv an. Vgl. Keith, J. Elise (2018): Where the Action is: The Meetings That Make or Break Your Organization, S. 12.
- ²¹ Vgl. Rogelberg, Steven G./Scott, Cliff/Kello, John (2007): The science and fiction of meetings. In: MIT Sloan Management Review 48 (2007), Nr. 2, S. 18.
- ²² Vgl. Rogelberg, Steven G. (2019): The Surprising Science of Meetings, S. 106.
- ²³ Selbst einen PowerPoint-Vortrag, bei dem keine Rückfragen oder Interaktionen erwünscht wären (was keine gute Idee wäre), sollte man eher aufzeichnen und digital zur Verfügung stellen. Das Publikum kann ihn dann zu einem frei gewählten Zeitpunkt in der präferierten Geschwindigkeit ansehen.
- ²⁴ *„The only real reason to have a meeting is to something collectively that you could not achieve on your own.“* Hall, Kevan/Hall, Alan (2017): Kill bad meetings, cut 50% of your meetings to transform your culture, improve collaboration, and accelerate decisions, S. 78.
- ²⁵ Vgl. Drucker, Peter F. (2002): The effective executive – The definitive guide to getting the right things done, S. 41 f.
- ²⁶ *„It’s a successful company’s secret weapon. We need to meet with our colleagues, hear their opinions, debate options, and make clear the decisions on the next steps.“* Gothelf, Jeff (2018), in: Hoffman, Kevin M. (2018): Meeting Design; For Managers, Makers and Everyone, S. ix.

²⁷ „*Pooling physical effort is usually rather easy. Pooling mental effort is usually rather hard.*“ Perkins, David (2002): King Arthur's Round Table: How Collaborative Conversations Create Smart Organizations, S. 3.

²⁸ Was ein „attraktives“ Produkt, ein „angemessener“ Preis oder eine „zeitgemäße“ Öffentlichkeitsarbeit ist, sehen Mitarbeiter oft unterschiedlich.

²⁹ „*Success starts with conceiving of meetings as places where everyone does productive work. It means creating meetings where everyone feels responsible for the outcomes.*“ Axelrod, Emily/Axelrod, Dick (2014): Let's Stop Meeting Like This: Tools to Save Time and Get More Done, S. 14.

2

Vor dem TOP-Meeting

Ob ein (Online-)Meeting effektiv und effizient abläuft, entscheidet sich oft schon in der Phase der Vorbereitung. Hier werden die Weichen in Richtung Produktivität gestellt. Eine gute Vorbereitung legt den Grundstein für den späteren Erfolg.



Checkliste professionelle Meeting-Vorbereitung

- Sorgfältige Auswahl der Punkte, die im Meeting bearbeitet werden sollen
- Konkretisierung der Ziele der einzelnen Punkte
- Inhaltliche Vorbereitung
- Auswahl geeigneter Methoden
- Zeitliche Spezifikation der Agenda
- Sorgfältige Auswahl der Teilnehmenden
- Rechtzeitiges Versenden einer informativen Einladung
- Optimierung der Rahmenbedingungen

Der erste Schritt auf dem Weg zu hochklassigen TOP-Meetings ist eine harte Selektion der Themen, die in Meetings bearbeitet werden dürfen. Eine der häufigsten Ursachen für schlechte Meetings ist die unkritische Aufnahme von Punkten auf die Agenda, die dort nicht hingehören. Nicht jede Aufgabe erfordert eine Besprechung. Manches lässt sich ebenso gut oder sogar besser in ein paar Mails oder Telefonaten bearbeiten.¹ Alle Tagesordnungspunkte, bei denen sich nicht sofort ein konkretes inhaltliches Ziel benennen lässt, gehören auf den Prüfstand. Ungeeignete Themen nicht auf die Agenda zu setzen, ist die einfachste Möglichkeit, um die durchschnittliche Qualität von Meetings zu erhöhen.



„Der erste Grundsatz im Meeting-Management besteht darin, zu wissen, wann eine Sitzung notwendig ist und wann andere Ansätze genauso gut oder besser funktionieren.“²

Die Auswahl der Themen für die Agenda zählt zu den zentralen Aufgaben in der Meeting-Vorbereitung. In vielen Unternehmen wird dieser Aspekt aber eher stiefmütterlich behandelt. Teilweise kommen Tagesordnungspunkte nahezu ungeprüft nach dem Prinzip „first come, first served“ auf die Agenda. In einer Befragung von Macron Intelligence gaben nur 5 % der Unternehmen an, ein System zu verwenden, das sicherstellt, dass die richtigen Themen behandelt werden.³

Die folgenden Fragen können in der Praxis helfen, die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit eines Agendapunktes bereits vor der Einladung abzuschätzen:⁴

- Was sollen die Teilnehmenden bei diesem Punkt konkret machen? (Handlungen)
- Was muss die Gruppe erreichen, um den Tagesordnungspunkt erfolgreich abschließen zu können? (Ziel)
- Was wäre der Nutzen? (Relevanz)
- Betrifft der Punkt alle eingeladenen Personen oder könnte das Thema in einem kleineren Kreis genauso gut besprochen werden?
- Sind die mitzuteilenden Informationen so erklärungsbedürftig, dass man sie nicht schriftlich kommunizieren kann, da z. B. mit Rückfragen zu rechnen ist?
- Muss man heikle Inhalte „verkaufen“ und sofort „Rede und Antwort stehen“?
- Nehmen die richtigen Personen (Betroffene, Experten/Expertinnen und Führungskräfte) an der Sitzung teil oder sollte das Thema besser an anderer Stelle bearbeitet werden?
- Liegen die notwendigen Informationen vor, um kompetent über das Thema zu sprechen und Entscheidungen treffen zu können?
- Gäbe es vielleicht ein besseres Format (z. B. Informationen per E-Mail versenden, Videobotschaft aufnehmen, Zweiergespräch etc.)?

Fällt es schwer diese Fragen zu beantworten, ist das ein erstes Anzeichen, dass der betreffende Punkt – zumindest aktuell – nicht ins Meeting gehört. Meetings sollten im Idealfall ausschließlich aus Themen bestehen, die für alle Beteiligten relevant sind⁵ und bei denen sich jeder konstruktiv einbringen kann. Dies bedeutet, dass man Punkte, bei denen sich nur wenige Anwesende einbringen können, konsequent außerhalb des Meetings bearbeiten sollte.



„Können Sie eine Sitzung absagen, wenn Sie einfach keine überzeugenden Tagesordnungspunkte haben? Ja, ja, bitte ja, ja, auf jeden Fall, ein Muss, und ja.“⁶

Aus einer reduzierten Zahl der in Besprechungen bearbeiteten Themen ergibt sich ein enormes Verbesserungspotenzial. Meetings werden kürzer, motivierender und produktiver, wenn man sich an diese einfache Regel hält: „Entfernen Sie alle Punkte aus der Agenda, die sich genauso gut oder gar besser außerhalb des Meetings bearbeiten lassen!“



Fragen Sie sich, welchen Punkt Sie von der nächsten Agenda streichen könnten.

■ 2.1 Konkretisierung der angestrebten Ergebnisse

Das verfolgte Ziel prägt das Meeting. Verschiedene Besprechungsarten erfordern spezifische Vorgehensweisen. Wir können mindestens vier Grundformen von Meeting-Typen unterscheiden:⁷

- Informationsmeetings
- Kreativmeetings
- Planungs- und Problemlösungsm Meetings
- Entscheidungsmeetings

Ein Informationsmeeting verläuft anders als ein Entscheidungsmeeting, ein Kreativmeeting sollte nicht wie ein Problemlösungsm Meeting geführt werden.⁸ Um zielorientiert arbeiten zu können, muss Klarheit über das gewünschte Ergebnis bestehen. Es ist daher immer wieder überraschend, wie viele Meetings ohne klares Ziel veranstaltet werden. Dieser Mangel an Klarheit kann bewirken, dass ein Treffen zum Scheitern verurteilt ist, bevor es beginnt. Effektiv zu arbeiten heißt, so zu arbeiten, dass ein angestrebtes Ergebnis erreicht wird. Ohne Ziel ist zielorientiertes Arbeiten naturgemäß unmöglich. Ein Ziel, das man nicht kennt, kann man nicht ansteuern. Wer nicht weiß, was ein erstrebenswertes Ergebnis wäre, kann seine Kraft nicht fokussieren. Klare und transparente Ziele helfen allen Beteiligten, konzentriert und effektiv an einem Strang zu ziehen.



Die Wichtigkeit eines Meetings leitet sich aus der Bedeutung der Ergebnisse der einzelnen Tagesordnungspunkte ab. Je relevanter diese für den Erfolg der Organisation sind, desto wichtiger ist das Meeting.

Eine Gruppe von Menschen einzuladen und dann einfach drauflos zu diskutieren, führt im Beruf selten zu guten Ergebnissen. Planlose Plauderrunden tragen entscheidend dazu bei, dass in einigen Organisationen Meetings als wenig effizient und zufriedenstellend angesehen werden.⁹ Es spricht grundsätzlich nichts dagegen, zwischendurch auch einmal ein lockeres Treffen ohne konkretes Ziel durchzuführen. Diese Termine können sogar sehr wertvoll sein, um das Team auf einer menschlichen Ebene stärker zu verbinden. Derartige Zusammenkünfte sollte man jedoch nicht Meeting nennen. Wir unterscheiden „Unterhaltungen“ ohne spezifischen Zweck von „Meetings“, die stattfinden, um strukturiert und zielorientiert über Belange der Organisation zu kommunizieren.¹⁰

Navigation ist die Kunst der Steuerung von einer Ausgangsposition zu einem Ziel. Ohne klare Ausrichtung kann man nicht zielgerichtet navigieren. Wer sich von einem Navigationsgerät oder einer Navi-App bei einer Fahrt unterstützen lassen möchte, muss vor Beginn der Reise den genauen Zielpunkt eingeben.¹¹ Auch die effektive Steuerung eines Meetings basiert auf der Kenntnis der aktuellen Position (Ist-Zustand A) und des angestrebten Zieles (Ziel-Zustand B). Eine klare Vorstellung vom Ziel des Meetings ist eine notwendige Voraussetzung, um sinnvoll von A nach B navigieren zu können. Daher ist es wichtig, nicht mit einer vagen unkonkreten Zielvorstellung zu starten.¹²

Was aber ist *das* Ziel eines Meetings? Viele Meetings verfolgen gleich mehrere Ziele.



Um das primäre Ziel des Meetings zu identifizieren, ist die Antwort auf die Frage: „Warum brauchen wir dieses Meeting?“ oft der erste Schritt zum Erfolg.¹³

In der Praxis ist es jedoch eher eine Ausnahme, wenn ein Meeting nur ein einziges Ziel hat. Oft werden in einem Treffen mehrere inhaltliche Ergebnisse angestrebt. Dies ist z. B. dann der Fall, wenn die Agenda mehrere Punkte enthält. Jeder Tagesordnungspunkt ist dann mit einem eigenen Ziel verbunden und erfordert eine eigene Zielplanung. Erschwerend kommt hinzu, dass die einzelnen Sachziele oft nicht annähernd so präzise beschrieben werden können wie ein geografisches Ziel bei einer Fahrzeugnavigation. Eine Formulierung wie „Unser Ziel ist eine gute Idee für ...“ kann dazu führen, dass ein Teil des Teams meint, das Ziel erreicht zu haben, während andere sich weit vom gewünschten Ergebnis entfernt sehen.

Neben diesen angestrebten inhaltlichen Sachergebnissen verfolgen Meetings noch weitere Ziele, die auf anderen Ebenen angesiedelt sind. Zum einen handelt es sich dabei um persönliche Ziele einzelner Personen (wie z.B. positives Feedback zu erhalten), zum anderen um Aspekte, die auf der Ebene der Gruppe liegen (z.B. die Stärkung des Vertrauens im Team).

Jedes Meeting verfolgt mehrere Ziele:

- inhaltliche Ziele (z.B. eine gute Entscheidung)
- persönliche Ziele der Mitwirkenden (z.B. positive Wahrnehmung der eigenen Person)
- Gruppen- und Prozessziele (z.B. das Team arbeitet harmonisch und konzentriert)

Persönliche Ziele und Gruppenziele sind für den Erfolg eines Meetings zwar bedeutend, entfalten aber – im Gegensatz zu den inhaltlichen Zielen – ihre Wirkung oft eher im Verborgenen. Sie sind bildlich gesprochen der unsichtbare Teil des Eisbergs (Bild 2.1).



Bild 2.1 Nie das Unsichtbare unterschätzen

Bei der Planung werden die persönlichen Ziele und die Gruppenziele oft vernachlässigt. Ausschließlich auf die Sachergebnisse zu blicken, greift jedoch zu kurz. Für die Produktivität des Meetings, den Fortschritt eines Projekts und auch für den langfristigen Erfolg einer Organisation sind auch die persönlichen und sozialen Motive von Bedeutung. Ignoriert man die persönlichen Ziele der Mitwirkenden oder die Gruppen- und Prozessziele, kann genau das dazu führen, dass die Arbeit im Meeting zur Qual wird, und es steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die inhaltlichen Ziele nicht erreicht werden.

Problematisch werden Meetings häufig dann, wenn entweder die inhaltlichen Ziele unklar, unpräzise oder missverständlich sind oder wenn es zu Zielkonflikten kommt. Dies könnte beispielsweise dann auftreten, wenn ein inhaltliches Ziel (z. B. Standortschließung planen) persönlichen Zielen der Mitwirkenden zuwiderläuft. Um im Meeting eine produktive Teamarbeit aller Beteiligten (Multi-Brain-Work) entstehen zu lassen, müssen die Ziele des Treffens für alle Beteiligten transparent sein. Sie sollten daher bereits in der Einladung klar benannt werden (vgl. Abschnitt 2.4.4). Im Folgenden werden die drei Dimensionen der Zielerreichung und ihr Zusammenspiel näher betrachtet.

2.1.1 Inhaltliche Ziele

Meetings verfolgen sehr unterschiedliche inhaltliche Ziele:

- Informationen und Feedback austauschen
- Ideen und Pläne entwickeln
- Konflikte und Probleme lösen
- Klärung komplexer Sachverhalte
- Prozesse und Verhalten planen und koordinieren
- Entscheidungen treffen
- ...

In der Praxis werden häufig in einem Meeting oder sogar in einem einzigen Tagesordnungspunkt verschiedene Ziele angestrebt (z. B. Ideen entwickeln, diskutieren und eine Entscheidung treffen). Wenn die Agenda eines Treffens mehr als einen einzigen Tagesordnungspunkt enthält, kann man fest davon ausgehen, dass das Meeting bereits auf der inhaltlichen Ebene mehrere Ziele verfolgt. Es erscheint daher sinnvoller, vom Ziel eines Tagesordnungspunktes (Punkt-Ziel) zu sprechen als vom Meeting-Ziel.

Punkt-Ziele sind die konkreten Ergebnisse eines Tagesordnungspunktes. Bei einem Kreativmeeting könnte dies z. B. eine verwertbare Idee sein, bei einem Entscheidungsmeeting eine vom gesamten Team getragene Entscheidung.¹⁴ Ein Punkt-Ziel könnte beispielsweise eine konkrete Zahl sein: „Tagesordnungspunkt 1: Wir entscheiden über die Höhe des Werbebudgets für das kommende Jahr (Punkt-Ziel: Budget in Euro)“.

Hinter einem Punkt-Ziel steht der Wunsch nach einem Ergebnis. Was soll am Ende des Tagesordnungspunktes stehen? Welche Handlung, welche Veränderung, wel-

ches Ergebnis erwarten wir? Sollte als Ergebnisziel eines Agendapunktes lediglich „Informationsaustausch“ stehen, dann lohnt es sich weiter zu fragen: „Um was zu erreichen?“. Dies hilft, den praktischen Output des Treffens zu identifizieren.¹⁵



Für die Optimierung von Meetings ist es wichtig zu erkennen, dass die wahren Ziele des Meetings meist außerhalb der Besprechung liegen. Meetings sind Werkzeuge, nicht Selbstzweck.

Falls ein Tagesordnungspunkt mehrere inhaltliche Sachziele verfolgt (z. B. Ideen entwickeln, diskutieren und eine Entscheidung treffen), sollte man diesen Tagesordnungspunkt in Unterpunkte splitten, denen jeweils ein klares Punkt-Ziel zugeordnet werden kann. Dies trägt zur Transparenz des Vorgehens bei, hilft bei der Auswahl geeigneter Methoden und erleichtert die Zeitplanung.

2.1.2 Gruppen- und Prozessziele

Parallel zum Arbeitsprozess läuft in jedem Meeting ein Teamprozess ab, der Energie freisetzen oder blockieren kann und daher einen starken Einfluss auf die Effektivität und Effizienz des Meetings nimmt. Auf der Ebene der Gruppe kann ein gutes Meeting beispielsweise:

- gegenseitiges Vertrauen stärken
- Synergieeffekte ermöglichen
- Raum für das Kennenlernen von Teammitgliedern bieten
- Corporate Identity festigen
- Motivation erhöhen
- Wir-Gefühl stärken
- ...

„Ein Meeting ist nicht nur ein Koordinations- oder Informationsanlass, sondern immer auch eine Chance, um Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen zu pflegen oder zu vertiefen. Das muss jeder Ansatz zur Verbesserung der Sitzungsqualität berücksichtigen.“¹⁶ Die Teilnehmenden eines Meetings sollten sich als Team verstehen, das gemeinsame Ziele verfolgt.¹⁷ Ist diese Grundlage noch nicht gegeben, lohnt es sich, vor der eigentlichen Arbeit an diesem „Wir-Gefühl“ zu arbeiten. Ein erfolgreiches Meeting erfordert keine Freundschaft zwischen den Beteiligten, aber den Willen und die Bereitschaft, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, um für die Organisation zu den bestmöglichen Ergebnissen zu kommen.¹⁸

Index

A

Ad-hoc-Agenda 226
Advocatus Diaboli 98
Agenda 70
– zur Orientierung 173
Agendapunkte 61
aktive Mitarbeit 236
aktive Pausen 164
Akustik 106
analoge Kanban-Boards 187
analoge Meetings 23
Annahmen-Map 49
Arbeitsplätze
– optimieren 102
Aufgabenverteilung
– im Team 85
Aufmerksamkeitsspanne
– im Meeting 139
Augmented Reality 33

B

Blitzlichtmethode 272
Blitzlichtrunde 153
Breakout Room 242, 254
Bulldozermeetings
– vs. Plauderrunden 16
Butter
– Videokonferenzsystem 56
Buzzer mit Soundeffekt 163

C

Chat-Beobachter 98
Checkliste
– die letzten 5 Minuten vor Meeting 202
– die letzten 15 Minuten vor Meeting 201
Co-Moderator 97

D

Denkhüte
– Kreativitätsmethode 243
digitale Meetings 26
DOCS-Struktur 193

E

Echtzeitprotokoll
– digitales 192
Empath 97
Empathie
– als Schlüsselkompetenz 239
– Definition 239
– ungünstige oder destruktive Dynamiken
 aufspüren 241
Entscheidung 48
Entscheidungsmeeting 11
Erfolgssicherung
– durch Result-Management 213
Ergebnissicherung 215

F

- Fachbegriffe
 - während Meeting googeln 168
- Feedback
 - des Teams 215
- Fokussierung 165
- Führung
 - Definition 256
- Führungsfragen
 - Beispiele 265
- Führungsrolle 255
- Führungsstile 246

G

- Gallery-Walk-Nudge 153
- geheime Abstimmungen 50
- Getränke und Snacks 162
- GOOD Impact Foundation 141
- Grundbedürfnisse
 - berücksichtigen 262
- Gruppendynamik 247
- Gruppenziele 15

H

- Hollywood-Raster 155
- Homeoffice
 - Checkliste Einrichtung 120
- hybride Meetings 30, 120

I

- Icebreaker 39
- Ideengewinnung 42
- Informationsmeeting 11
- Interaktion
 - im virtuellen Raum 259
- Introversion
 - Umgang mit 270
- IT-Support 97

K

- Kanban-Boards
 - analoge 187
- know, feel, or do-Test 216
- kognitives Whiteboard 181
- Kommunikationsmuster
 - im Meeting 219
 - problematische 220
- Konfliktarten 249
- Konflikte
 - Umgang mit 248
- Konnektoren 197
- Konsententscheidung 51
- konstruktiver Ausblick 186
- konstruktive Zusammenarbeit 153
 - Bewertungen 154
 - Gallery-Walk-Nudge 153
 - Hollywood-Raster 155
 - Online-Umfragen 153
- Konzentration fördern 159
- Kosten-Nutzen-Entscheidung 52
- Kreativmeeting 11
- künstliche Intelligenz 181, 182

L

- Lenkungsfragen 261
- Lessons Learned 218
- Liberating Structures 54
- Liniengericht 98

M

- Makro-Navigation 171
- Makro-Ziele 171
- Meeting-Management-Software 179
- Meeting-Navigation 231
 - Inhalte 6
 - Konnektoren 197
 - verbale 172
 - visuelle 175, 176
 - Werkzeuge 171
- Meeting-Navigator 88
 - Aufgaben 92
 - Chat im Auge behalten 198

- Meeting-Phasen 223
- Meeting-Raum 103
 - Ausstattung 107
 - Getränke und Snacks 107
 - Größe 105
 - laute Beamer 106
 - Licht 106
 - Luftqualität 106
 - zeitgemäßer 122
- Meetings
 - Ad-hoc-Agenda 226
 - Agenda 70
 - aktive Pausen 164
 - Aktivieren über alle Sinne 162
 - analoge 23
 - Anlässe für Lob 152
 - Arbeitsplätze optimieren 102
 - Aufgabenverteilung 85
 - Auswahl der Meeting-Art 36
 - Besonderheiten der Moderation virtueller M.s 273
 - Blitzlichtrunde 153
 - Chat im Auge behalten 198
 - Checkliste für die letzten 5 Minuten vorher 202
 - Checkliste für die letzten 15 Minuten vorher 201
 - Checkliste Vorbereitung 9
 - Dauer virtueller M.s 275
 - Denkipulse und Metaphern 245
 - destruktives vs. konstruktives Verhalten 83
 - digitale 26
 - durch Fragen führen 258
 - effektive Online-Arbeitsplätze 109
 - effektive Protokolle 190
 - Ein-Meeting-ein-Punkt-Methode 84
 - Einsatz von W-Fragen 238
 - Empathie als Schlüsselkompetenz 239
 - Entscheidungen treffen 48
 - Ergebnissicherung 215
 - Erwartungen der Mitwirkenden 236
 - Feedback des Teams 215
 - Führungsrolle 255
 - Führungsstile 246
 - geeignete Methodenwahl 38
 - geheime Abstimmungen 50
 - Getränke und Snacks 162
 - Größe und Zusammensetzung 76
 - Grundformen 11
 - Gruppendynamik 247
 - Gruppenziele 15
 - Hidden Agenda 17
 - hybride 30, 120
 - Icebreaker 39
 - Ideengewinnung 42
 - inhaltliche Ziele 14
 - Interaktion 259
 - know, feel, or do-Test 216
 - Kommunikationsmuster 219
 - Komplexitätszunahme 78
 - Konfliktarten 249
 - Konflikte meistern 248
 - Konsententscheidung 51
 - Konzentration fördern 159
 - Kosten-Nutzen-Entscheidung 52
 - künstliche Intelligenz 181
 - Lenkungsfragen 261
 - Lessons Learned 218
 - Makro-Navigation 171
 - Makro-Ziele 171
 - Marathon-Tage 72
 - Meeting-Arten im Vergleich 23
 - Meeting-Management 5
 - Meeting-Management-Software 179
 - Meeting-Navigation 6
 - Methodenauswahl 53
 - Mikro-Navigation 171
 - Mikro-Ziele 171
 - mit Display 177
 - mit fokussiertem Rückblick beenden 203
 - Modalität 36
 - Moderation 235, 279
 - Multi-Brain-Work 138
 - Musik vorher und in Pausen 143
 - nach dem TOP-Meeting 213
 - Nebentätigkeiten 196
 - nonverbales Mini-Feedback 197
 - Nudging 93

- one-minute-minutes 194
- optimale Länge 58
- Optimierung des M.-Systems 221
- Orientierung durch Agenda 173
- Orientierung und Fokussierung 165
- Pausen 163
- persönliche Ziele 19
- Phasen im M. 223
- Planning Fallacy 189
- produktive Online-M. 194
- Produktivität 183
- Protokolle mit DOCS-Struktur 193
- Prozessziele 16
- pünktlicher Anfang 67
- Rahmenbedingungen 76
- Räume für analoge 103
- Räume für hybride M. optimieren 120
- Reframing 250
- Regeln 99
- Relevanz des Themas vermitteln 147
- Result-Management 213
- Retrospectives 217
- Schlüsselrollen 85
- schriftliche Visualisierungen 237
- Seestern-Feedback 216
- Selbstreflexion 218
- Silent-Finish-Nudge 204
- Smartphone- und Laptop-Nutzung 158
- Spezialrollen 97
- spontane 225
- Start des M. 144
- Stimmungsabfrage 279
- Störungen nutzen 265
- synchrone vs. asynchrone 3
- Tagesordnungspunkte fortführen 184
- Tagungsformen in großen Gruppen 79
- Teilnehmende aktiv beteiligen 150
- Telepresence 32
- Timeboxing 61
- TOP-Meeting 137
- Übergangsphase beim Eintreffen 141
- unproduktive 1
- Verantwortlichkeiten 252
- verborgene Ziele 17
- Verhalten in 81
- Video zur Einstimmung 143
- virtuelle 195
- vor dem eigentlichen Beginn 139
- weitere Arbeitsschritte im Anschluss 202
- Zeitfresser 232
- Zeitmanagement 57
- Zeitplanung 70
- Ziele 13
- Zielorientierung 173
- Zielsetzung 20
- Zuhören mit Interesse 237
- Meeting-Technik 194
- Meeting-Typen
 - Grundformen 11
- Meeting-Vorbereitung
 - Checkliste 9
- Mehrheitsvotum 50
- Mentimeter 217
- Methodenauswahl 53
- Mikro-Navigation 171
- Mikro-Ziele 171
- Moderation 279
 - aktive Mitarbeit 236
 - als erkennbare Rolle 236
 - Besonderheiten der M. virtueller Meetings 273
 - Definition 235
 - Frustration und Erschöpfung 267
 - Führungsrolle 255
 - Grundbedürfnisse 262
 - Handwerkszeug 235
 - im virtuellen Raum 259
 - Killerphrasen oder Totschlagargumente 269
 - Lenkungsfragen 261
 - schlechte oder unerfahrene 267
 - Stimmungsabfrage 279
 - Störungen nutzen 265
 - Strukturierungsfragen 265
 - Umgang mit Introversion, Unsicherheiten 270
 - virtuelle Konferenzttools 278
 - Webinar 275

- Zusammenfassungen 260
- Zynismus und Ironie 269
- Müdemacher 161
- Multi-Brain-Work 138
 - vs. Multitasking 148
- Multitasking 156
 - vs. Multi-Brain-Work 148
- Murmelrunden 272

N

- Nebentätigkeiten
 - in Meetings 196
- Next Steps 185
- Nudge 178
- Nudging 93

O

- offene Fragen 258
- one-minute-minutes 194
- Online-Meetings 109
 - Audiowiedergabe 112
 - Beleuchtung 116
 - Bild 113
 - Bildausschnitt 115
 - Computer 110
 - effektive Arbeitsplätze 109
 - Großraumbüro 111
 - Headset 111
 - Homeoffice-Einrichtung 120
 - Kameraeinstellungen 115
 - Mikrofon 111
 - Partizipation erhöhen 199
 - Raumakustik 111
 - Ringlichter 117
 - Software 119
 - Tipps 194
 - Ton 110
 - Umgang mit Problemen 199
 - virtuelle Hintergründe 118
 - Webcam 113
- Online-Umfragen 153
- Optimierung
 - des Meeting-Systems 221

- Orientierung 165
 - Kernfragen 166

P

- Pausen-Beauftragter 98
- persönliche Ziele 19
- Plan-B-Break 56
- Planning Fallacy 189
- Plauderrunden
 - vs. Bulldozermeetings 16
- Point-Promoter 86
- Pre-Meeting-Talk 142
- Problemlösungsmeeting 11
- Produktivität 183
- Protokoll
 - digitales Echtzeitprotokoll 192
 - DOCS-Struktur 193
 - in Echtzeit 191
 - Informationsfunktion 192
 - Verteilung 190
 - Wortwahl 191
- Protokolle 190
- Prozessziele 16
- Punktabfrage 50
- pünktlicher Anfang 67
- Punkt-Ziele 21
 - Beispiele 21
 - Definition 14

R

- Rahmenbedingungen 76
- Raumausstattung 107
- Reframing 248
 - Beispiele 250
- Result-Management 213
- Result-Manager 95
- Retrospectives 217
- rhetorische Rollen 98
- Ringlichter 117

S

- Schlüsselrollen
 - in Meetings 85
- schriftliche Visualisierungen 237
- Screen-Shooter 98
- Seestern-Feedback 216
- Selbstreflexion 218
- Silent-Finish-Nudge 204
- Social Loafing 138
- Software
 - für Online-Meetings 119
- spontane Meetings 225
- Stimmungsabfrage 279
- Störungen
 - nutzen 265
- Strukturierungsfragen
 - Beispiele 265
- SurveyMonkey 217

T

- Tagesordnungspunkt
 - mit Next Step 185
 - Zusammenfassung für Protokoll 191
- Teamarbeit
 - echte 139
- Teampayer 96
- Teams
 - Größe und Zusammensetzung 76
- Telepresence-Meetings 32
- Terminplanungsanwendung 182
- themenzentrierte Interaktion (TZI) 241
- Timeboxing 61
- TOP-Meeting
 - Definition 137

U

- Unsicherheiten
 - Umgang mit 270

V

- Verantwortlichkeiten 252
- verbale Meeting-Navigation 172
- Verbindungshinweise 197
- Virtual Reality 33
- virtuelle Hintergründe 118
- virtuelle Konferenztools 278
- virtuelle Meetings 195
 - Dauer 275
- Visualisierer 97
- visuelle Meeting-Navigation 175
- Vorstrukturierung
 - von Meeting-Themen 171

W

- Walk & Talk 279
- Webcams 114
- Webinar 275
- Werkzeuge
 - der Meeting-Navigation 171

Z

- Zeitbedarf 65
- Zeitmanagement 57, 58
- Zeitmesser 97
- Zeitplanung 70
- Zielsetzung 20
- Zusammenarbeit
 - wertschätzende 244
- Zusammenfassungen 260