

# Fokus auf das Wesentliche: 12 Tipps für effektivere Meetings

---

von Birgit Stülten



Foto: Yuri Arcurs – Fotolia.com

„Mein Outlook-Kalender sieht aus wie ein Flickenteppich – eine Besprechung jagt die nächste“. Diese Aussage in einem unserer Seminare spiegelt die Arbeitssituation vieler Manager wider. Laut einer Studie der Beratungsfirma Bain & Company verbringen Führungskräfte in Deutschland rund 7.000 Stunden pro Jahr in Meetings. Ein enormer Kostenfaktor für die Unternehmen und häufig ein Frustrationsfaktor für die betroffenen Arbeitnehmer. Denn

**längst nicht jedes Meeting wird als sinnvoll und effektiv wahrgenommen.**

In einer aktuellen Befragung der Fachzeitschrift *managerSeminare* (Ausgabe April 2019) gaben nur 5 % der Befragten an, dass die Besprechungen in ihrem Unternehmen durchgehend effizient seien. Über 60 % sehen dagegen „noch viel Luft nach oben“ oder sagen gar „so wird das nichts“. Als Hindernisse in Meetings werden insbesondere fehlender Fokus und ausufernde Wortbeiträge, Mangel an Entscheidungsfreude und Verbindlichkeit, Unpünktlichkeit und schlechte Vorbereitung sowie persönliche Eitelkeiten und Konkurrenzdenken genannt.

Entsprechend gibt es unzählige Ratgeber für die Gestaltung erfolgreicherer Meetings. Wir haben die wichtigsten bewährten Maßnahmen und einige subtile „Nudges“ für Sie zusammengestellt.

## ***6 bewährte Maßnahmen:***

### **Die Agenda**

Die Ausgangslage für effektive Meetings wird bereits im Vorfeld geschaffen. Eine klare, verbindliche Agenda sorgt für Klarheit zu Themen, Zielen und zeitlicher Planung. Viele Unternehmen nutzen daher eine im Aufbau standardisierte Agenda, die so rechtzeitig verschickt wird, dass die Teilnehmer/innen der Besprechung genügend Zeit für die Vorbereitung haben. Sofern die Tagesordnungspunkte (TOP) von mehreren Personen eingebracht werden, sollte der Ablauf von einer verantwortlichen Person logisch geplant und abgestimmt werden. Mittlerweile läuft dies häufig über Online-Tools. Neben den Tagesordnungspunkten und dem jeweiligen Zeitbedarf enthält eine zielführende Agenda Angaben zum Teilnehmerkreis (Wer soll dabei sein?), Verantwortlichkeiten (Wer bringt das Thema ein?) und Ziel des jeweiligen TOPs (zum Beispiel abgekürzt in eigener Spalte: Entscheidung [E], Diskussion [D], Information [I] und so weiter).

## Meetingregeln

Verbindliche Regeln, die in neuen Teilnehmerrunden gegebenenfalls vorab vereinbart werden, können für eine deutliche Effizienzsteigerung in Besprechungen sorgen. Dazu gehören die „Klassiker“ wie Meeting- und Redezeiten. Eine engere Begrenzung der Regelmeetings beispielsweise von bisher 60 auf nun 45 Minuten kann bereits für mehr Fokus sorgen. Ebenfalls sehr hilfreich sind Ergänzungen wie die Vermeidung von Killerphrasen wie zum Beispiel „das haben wir schon einmal versucht, das wird nicht funktionieren“. Auch die Vereinbarung, dass Wortbeiträge zielführend aufeinander aufbauen sollen statt vom Thema abzulenken, trägt hierzu bei. Hier ein Beispiel aus einem internationalen Workshop:



## Teilnehmerkreis

Gerade in Regelmeetings wie wöchentlichen, monatlichen oder Quartalsmeetings gibt es oft einen feststehenden Teilnehmerkreis, der sich über die Jahre etabliert hat. Generell kommt es vor, dass zu Besprechungen zu viele Teilnehmer eingeladen werden, um alle Abteilungen einzubeziehen, für die das ein oder andere Thema der Agenda interessant sein könnte. Das hat nicht nur zur Folge, dass Diskussionen unnötig lang dauern und Randfragen aufkommen können. In diversen Studien geben befragte Führungskräfte und Mitarbeiter an, dass sie „manchmal keine Ahnung haben, was sie in diesem Meeting eigentlich sollen“. Eine sachlich begründete Teilnehmer-Zusammenstellung kann daher ein echter Effektivitätsbooster sein.

Der Teilnehmerkreis ist so groß, weil verschiedene Abteilungen für einzelne Themen nun einmal dabei sein müssen? Das lässt sich elegant durch die Einführung der Walk in-Walk out-Methode lösen. Die jeweiligen Experten nehmen dann nur für diejenigen Tagesordnungspunkte teil, die sie direkt betreffen. Dadurch wird die Anzahl der Teilnehmer reduziert und die zugezogenen Experten können die freigewordene Zeit nutzen, um an ihren Kernaufgaben zu arbeiten. Das im Anschluss an das Meeting versandte Ergebnisprotokoll sorgt dafür, dass alle über die weiteren Inhalte und Beschlüsse im Bilde sind.

## **Externer Moderator**

Moderierte Besprechungen sind grundsätzlich effektiver als nicht moderierte – wenn der Moderator gut gewählt ist. Bei besonders wichtigen Meetings beispielsweise zu strategischen Weichenstellungen oder entscheidenden Kreativworkshops macht es Sinn, von vornherein einen professionellen Moderator zu beauftragen. Dieser steuert den Prozess und sorgt für eine Ziel- und Lösungsfokussierung sowie die Einhaltung der vereinbarten Regeln, so dass die Teilnehmer/innen sich ganz auf die inhaltliche Diskussion und Ergebnisfindung konzentrieren können.

## **Stand up-Meetings**

Meetings im Stehen gehören inzwischen zum Standard vieler Unternehmen. Das Daily Stand up des Teams von 5 – 15 Minuten ist mittlerweile sehr verbreitet, ebenso wie Weeklys oder Check in-Check Out-Meetings am Montagvormittag und Freitagnachmittag. Der Sinn von Stand up-Meetings erschließt sich schnell: Sie sind nicht nur zeiteffizienter, weil sich nicht jeder vorab mit Kaffee und Unterlagen an seinem Sitzplatz einrichten muss, sondern durch die Körperhaltung und Dynamik auch deutlich aktiver. So gibt hier jeder Teilnehmer einen kurzen Einblick in seinen aktuellen Arbeitsstand und legt dar, was er aus anderen Bereichen benötigt, was gut läuft oder wo es noch Unterstützung bedarf.

Unsere Kunden, die diese Meetingform in geeigneten Arbeitsbereichen eingeführt haben, berichten von mehr Effizienz in der Zusammenarbeit. Sie sind außerdem begeistert von dem positiven Effekt auf Motivation und Teamgeist, den diese Kurzbesprechungen entfalten.

## **Pecha Kucha**

Auch das Präsentationsformat Pecha Kucha gehört mittlerweile zu den bewährten Methoden, um Meetings kurzweiliger und effektiver zu gestalten. Hierbei gibt es klare Regeln für die PowerPoint-Präsentation: Sie umfasst 20 Slides, die exakt 20 Sekunden eingeblendet werden – die Präsentation ist damit immer auf eine Dauer von 6:40 Minuten begrenzt. Die Folien sind bildlastig aufgebaut und kommen im besten Fall ganz ohne Text und Zahlen aus. Pecha Kucha-Präsentationen sind ein beliebtes Format auf Kongressen.

Ein Anwendungsbeispiel aus unserer Beratungstätigkeit ist die Umstellung der als langweilig, zu zahlenlastig und ausufernd kritisierten Quartalsmeetings, in denen die Bereichsleiter mit teilweise 50-seitigen PowerPoint-Präsentationen ihre Quartalsergebnisse und Planungen darstellten. Die probeweise Einführung der Pecha Kucha-Präsentationen für diesen Zweck bewirkte nicht nur eine deutlich bessere Beurteilung der Meetings hinsichtlich der Fokussierung und Verständlichkeit, sondern durch ein ergänzendes einseitiges Memo mit relevanten Zahlen und Fakten auch eine bessere Übersicht über den aktuellen Status.

## 6 wirkungsvolle Nudges:

Ein Nudge ist ein subtiler Anstoß beziehungsweise ein freundlicher Anschubser mit dem Ziel, das Verhalten von Personen positiv zu verändern, ohne dies von oben herab oder durch explizite Anordnungen zu tun. Nudges können daher sehr humorvoll sein. Sie entsprechen dem Prinzip der positiven Psychologie und basieren auf Freiwilligkeit und oft einem gewissen Wohlfühleffekt. Gerade in der heutigen Arbeitswelt können sie deutlich wirkungsvoller sein als Regelwerke und Arbeitsanweisungen.

Ein beliebtes Beispiel für einen Nudge finden wir ausgerechnet auf den Herrentoiletten des Amsterdamer Flughafens. Hier konnte der Reinigungsaufwand durch Nudging extrem reduziert werden. Was war passiert? Eine Kleinigkeit: Der Betreiber hat kleine Fliegen in die Pissoirschüsseln malen lassen. Und die Herren nahmen die humorvolle Herausforderung zur Zielgenauigkeit offenbar gerne an. Dieses Prinzip des „Anstupsens“ statt eines erhobenen Zeigefingers funktioniert in vielen Bereichen des Lebens.

### Timer

Ein kaum subtiler, jedoch effektvoller Nudge ist das Aufstellen eines großen Timers im Meeting, der rückwärts läuft. Ein solcher Timer spornt offenbar deutlich mehr an, in der Zeit zu bleiben, als die typischen großen Uhren in Konferenzräumen das tun. Vermutet wird hier der psychologische Effekt, dass das Herunterzählen deutlich sportlicher genommen wird als der Blick auf die Uhr – gerade im Hinblick auf überzogene Redezeiten.

### Unbewusste Sinnes-Beeinflussung

Deutlich subtiler ist der Einsatz von dezentem Zitrusduft oder gar die Platzierung von Stofftieren (!) im Besprechungsraum. Dass Zitrusduft die Konzentration und Fokussierung fördert, ist allgemein bekannt und wird bereits in vielen Bereichen genutzt. Auch der Einfluss von Farben in Konferenzräumen (wie Blau für Ruhe und Konzentration oder Orange für Kreativität) wird bereits von Innenarchitekten und Einrichtern berücksichtigt. Doch wussten Sie, dass Stofftiere im Meetingraum wissenschaftlich nachgewiesen zu kooperativerem Verhalten der Teilnehmer führen?



Foto: Pixabay.de

### **Plakate statt PowerPoint**

Ein neues Setting ist eine sinnvolle Lösung, wenn die Teilnehmer stärker involviert werden sollen. Bewegung fördert zudem die Kreativität, und so kann der Ersatz von PowerPoint-Folien durch große Plakate ganz neue Einsichten und Möglichkeiten mit sich bringen. Lassen Sie dazu am Rand der Plakate Platz für Notizen, den die Teilnehmer nutzen können, während sie an den Plakatwänden vorbeiflanieren.

Auch die Nutzung des Workshop-Formats „World Café“ mit großen Themen-Tischen inklusive Gastgebern zu den einzelnen Topics kann für Meetings geeignet sein und auflockernd wirken. Beide Methoden bieten den Vorteil, dass auch eher introvertierte Mitarbeiter/innen stark einbezogen werden. Bei großen Teilnehmerkreisen bietet alternativ ein Wurfmikrofon einen Beitrag zu mehr Aufmerksamkeit aller. Hierbei handelt es sich um schaumstoffgepolsterte Mikrofone (zum Beispiel in Würfelform), die der Moderator den Teilnehmern einfach zuwerfen kann – auch ganz überraschend, was den Aufmerksamkeitslevel natürlich hoch hält.

### **Think-Pair-Share**

Eine weniger spontane Methode um möglichst viele Meinungen zu hören und zurückhaltendere Teilnehmer/innen einzubinden, ist der „Think-Pair-Share“-Nudge. Jeder denkt erst eine gewisse Zeit für sich über die Fragestellung nach und macht sich Notizen. Dann teilt er seine Überlegungen mit einem Partner und zuletzt mit der gesamten Gruppe, wobei die Ideen beispielsweise an einer Moderationswand visualisiert werden. Die Ideen werden anschließend per Klebepunkt bewertet und dabei teilweise durch verschiedene Farben vorsortiert, beispielsweise für die originellste, die zielführendste oder die am einfachsten umsetzbare Idee.

### **Rapid Fire**

Für „Think-Pair-Share“ reicht der Zeitrahmen nicht aus, Sie möchten aber trotzdem alle Teilnehmer in gleichem Umfang zu Wort kommen lassen? Dann eignet sich beispielsweise die Methode Rapid Fire, auch als Blitzlichtrunde bekannt. Jeder muss hier ein Kurzstatement abgeben – wobei „kurz“ im wörtlichen Sinne zu beachten ist. Dadurch gibt zum einen wirklich jeder Teilnehmer ein Statement ab, während sich zudem die „Vielredner“ im Team tatsächlich kurz fassen müssen.

### **Walt Disney**

Die Walt Disney-Methode ist vor allem in Kreativ-Workshops ein bewährtes Mittel, um auch ungewöhnliche Ideen zu kreieren und diese nicht durch zu frühe Kritik direkt wieder zunichte zu machen. Denn die Erfahrung zeigt, dass gerade aus den verrückten Ideen später oft praktikable Lösungsansätze gewonnen werden.

Walt Disney soll zu diesem Zweck einen eigenen Arbeitsraum zur Entwicklung kreativer Ideen, einen zum Zeichnen und Planen und einen weiteren Raum zur kritischen Betrachtung der (Zwischen-)Ergebnisse genutzt haben.

Dieses Prinzip kann mit einfachen Mitteln auch bei passenden Besprechungsthemen eingesetzt werden und die Brainstormingphase selbst bei „notorischen Nein-Sagern“ im Team sehr positiv beeinflussen. Stehen keine drei Räume zur Verfügung, nutzen Sie einfach drei Flipcharts in verschiedenen Ecken des Raumes, betitelt mit „Träumer“ (oder auch Visionär – hier sind alle Ideen gewünscht und erlaubt und werden notiert), „Planer“ (oder Realist – hier wird die mögliche Umsetzung und das Outcome besprochen) und „Kritiker“ (oder Schwachstellenanalytiker – hier werden die Ideen und Pläne konstruktiv-kritisch überprüft und einer Risikoanalyse unterzogen). Der Effekt dieses Ansatzes ist gerade in deutschen Unternehmen verblüffend.

Diese und viele weitere Nudges finden Sie in dem Buch „Meet up! Einfach bessere Besprechungen durch Nudging“, 2018 im Verlag Schäffer-Poeschel erschienen (ISBN: 978-3-7910-3974-9).

### **Und interkulturell?**

Bei heterogenen Teams mit verschiedenen kulturellen Hintergründen sollten die Tipps angepasst werden. So ist der rückwärtslaufende Timer für sehr prozessorientierte Kulturen eher irritierend und kann das Engagement der Teilnehmer bremsen. Dasselbe gilt für das Pochen auf Einhalten der Agendazeiten, das in deutschen Teams durchaus als positiv gesehen wird, in Kulturen mit anderem Zeitverständnis jedoch ebenfalls Irritationen auslösen kann. Hier sind eine entsprechende Anmoderation und das gleiche Verständnis über die Meetingregeln vor dem Start der Besprechung sehr hilfreich.

### **Andere Kulturen, andere Arbeitsweisen**

Das gilt auch für die Meetingkultur. Mit Blick auf Nordamerika sehen wir, dass Jeff Bezos bei Amazon beispielsweise die „two-pizza team rule“ eingeführt hat, um den Teilnehmerkreis zu verkleinern. Im Team beziehungsweise im Meeting sitzen maximal so viele Personen, dass sie von zwei Pizzen satt werden würden. PowerPoint-Präsentationen wurden untersagt, stattdessen ist im Vorfeld ein circa 6-seitiges strukturiertes und ausformuliertes Memo vorzulegen, das sehr aufwendig vorbereitet wird. Im Meeting heißt es dann: „Start with silence“. Alle Beteiligten lesen zunächst in absoluter Stille das Memo. Dadurch starten alle sehr fokussiert und auch diejenigen, die zeitlich keine Möglichkeit hatten, das Dokument im Vorfeld zu lesen, sind nun im Bilde. So weit zu den USA...

In skandinavischen Ländern wiederum muten Meetings aus deutscher Sicht fast magisch an, weil unabhängig von der Position auf Augenhöhe diskutiert wird und alle Beteiligten sich tatsächlich auf eine konsensorientierte Lösungsfindung konzentrieren. Hier geht es weniger um Zeiteffizienz und Durchsetzung der eigenen Meinung, sondern das aus Sicht aller Beteiligten beste Ergebnis und dessen erfolgreiche Umsetzung. Der Einfluss des „skandinavischen Management-Rezepts“, also flache Hierarchien, Partizipation aller und Delegation von Verantwortung, wird hier klar spürbar. Darüber hinaus greifen die grundsätzlich sehr wertschätzende und lösungsorientierte Arbeitskultur sowie das dem „Jantelagen“ entsprechende Miteinander im Meeting. Klingt interessant? Informationen zur Arbeitskultur der „Nordics“ finden Sie in unserem Buch „Der skandinavische Weg der Führung“, das 2018 im tredition Verlag erschienen ist (ISBN 978-3-7469-7186-5).



Die Autorin dieses Artikels ist Expertin für Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung und im deutschsprachigen Raum als externe Moderatorin für Strategie- und Kreativ-Workshops gefragt.

Seit 2010 beraten und trainieren sie und ihr Ehemann mit dem Unternehmen Stülten Consulting Unternehmer, Manager und Führungskräfte und setzen dabei auf den skandinavischen Weg der Führung: agil, partizipativ und lösungsorientiert.