

www.meeting-docs.com

intensa Verlag – Dr. Andreas Mautner
Leonhardstraße 104a
8010 Graz
Austria

Autor: Dr. Andreas Mautner
Erscheinungsdatum: 01. Juni 2025

MIT ONLINE-ZUGANG
ZU CHECKLISTEN & VIDEOS

Meeting[®] =Docs

Wir optimieren Meetings.

- ✓ Online / Präsenz / Hybrid
- ✓ 1/3 weniger und 1/3 kürzere Meetings
- ✓ Interne Kommunikation und Wissensweitergabe
- ✓ Gemeinsam im Team starke Ideen und Lösungen entwickeln

Die Meeting Docs sind die Experten für effiziente Meetings in der D-A-CH-Region. Die Meeting Docs zeigen Ihnen, wie auch Sie Ihre Meetings wesentlich optimieren können. Holen Sie sich neue Impulse zur Vorbereitung und Durchführung von Präsenz-Meetings sowie Online-Meetings. Vermeiden Sie die gängigsten Fehler. Nutzen Sie innovative Methoden, um qualitativ hochwertigere Entscheidungen zu treffen. Steigern Sie Ihre Konsequenz und die Konsequenz Ihrer Meetingteilnehmerinnen und -teilnehmer. Meetings können in viel kürzerer Zeit als bisher viel konkretere Ergebnisse bringen. Sie können etwas tun! Mit diesem Gesamtkonzept ist die Meetingsteinzeit endgültig vorbei. Wir bereiten aktuelle wissenschaftliche und psychologische Erkenntnisse für Sie verständlich auf. Jedes Kapitel ist in sich geschlossen. Lesen Sie eines oder alle, die Reihenfolge ist variabel. Nutzen Sie Checklisten und praktische Tools.

Dieses Buch wird Ihren Zugang zu Sitzungen, Besprechungen und Meetings revolutionieren!

www.meeting-docs.com



Die Meeting Docs v.l.n.r.:
Niko Formanek, Astrid Enzinger,
Andreas Mautner, und Marcus Köhl

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1:

Effiziente Meetings online und offline	13
Was dieses Buch Ihnen bringen kann	13

Kapitel 2:

Drei Wege zu effizienten Meetings	21
1. Meetingkultur	21
2. Hilfreiche Methoden	29
Das Meeting-Kanu	32
<i>Phase 1: Einsteigen</i>	33
<i>Phase 2: Ankoppeln</i>	35
<i>Phase 3: Entdecken</i>	37
<i>Phase 4: Entwickeln</i>	40
<i>Phase 5: Entscheiden</i>	41
<i>Phase 6: Abschließen</i>	43
Informations- oder Entscheidungsmeeting?	45
3. Rollenverständnis und rollenkonformes Verhalten	48
Das Wichtigste aus Kapitel 2 in Kürze	55

Kapitel 3:

Inhaltliche und mentale Vorbereitung auf Meetings	57
Vorbereitungsaktivitäten für den Initiator des Meetings	59
Notwendigkeit des Meetings hinterfragen	59
Ziel des Meetings definieren	61
Online-, Präsenz- oder Hybrid-Meeting?	62
Teilnehmer auswählen	66
Vorbereitungsaktivitäten für den Moderator des Meetings	67
Agenda	67
Besprechungspunkte eines Infomeetings	68
Besprechungspunkte / Themen eines Entscheidungsmeetings	70
Pausen	71
Methodenplanung	72

Raum	73
Vorbereitung der Meetingteilnehmer sicherstellen	76
Mentale Vorbereitung	77

Vorbereitungsaktivitäten für die Meetingteilnehmer 82

Digitale Kalender aktuell halten	82
Entscheiden: Was für ein Typ von Meetingteilnehmer will ich sein?	83
Die Agenda lesen	83
Vorbereitungsaktivitäten liefern	84
Pünktliches Erscheinen	84

Das Wichtigste aus Kapitel 3 in Kürze

Checklisten zum Thema Vorbereitung	85
---	----

Kapitel 4:

Die 7 Dos und 7 Don'ts für Meetings	87
--	----

Die 7 Dos 87

1. Der Fun Faktor	87
2. Vorbildwirkung	91
3. Einander konsequent aufwerten	93
4. Optimierte Didaktik und Verständlichkeit	98
5. Sketchnoting: Bilder plus handschriftliche Notizen	103
6. Protokoll und Dokumentation	104
7. Konsequente Nachverfolgung und Ergebniskontrolle	108

Die 7 Don'ts 110

1. Warten auf Zuspätkommende	110
2. Die Suche nach Schuldigen	111
3. Nebenbeschäftigungen und das Märchen von der „Multitaskingfähigkeit“	112
4. Einzelgespräche vor der Gruppe	115
5. Abschweifungen	117
6. Beziehungskonflikte auf der Sachebene austragen	118
7. Der Meeting-Marathon	120

Das Wichtigste aus Kapitel 4 in Kürze 122

Checkliste zu den 7 Dos	122
Checkliste zu den 7 Don'ts	124

Kapitel 5:	
Ein Infomeeting vorbereiten	127
Aufgaben des Initiators bei der Vorbereitung eines Infomeetings	128
1. Notwendigkeit des geplanten Meetings hinterfragen.	128
2. Zielsetzung des Meetings schriftlich festhalten.	131
3. Entscheidung: online / offline.	133
4. Teilnehmer auswählen.	134
Aufgaben des Moderators bei der Vorbereitung eines	
Infomeetings	134
1. Agenda erstellen	134
2. Methodenplanung	137
3. Raum.	140
4. Vorbereitung der einzelnen Präsentatoren	
und der Meetingteilnehmer sicherstellen	141
5. Mentale Vorbereitung: State Control	145
Das Wichtigste aus Kapitel 5 in Kürze	148
Kapitel 6:	
Ein Infomeeting durchführen	150
Tipps für Phase 1 von Infomeetings: Einsteigen.	151
Autorität aufbauen	151
Regeln definieren	152
Tipps für Phase 2 von Infomeetings: Ankoppeln	153
Konzentration schaffen	154
State Control	156
Immer von der gewünschten Reaktion sprechen	157
Vorannahmen nutzen	158
Tipps für die Phase 3 von Infomeetings: Entdecken.	159
Die Eingewöhnungsphase meistern	159
Umgang mit Fragen bei Infomeetings	161
Interaktion	162
Phase 4: Entwickeln.	162
Phase 5: Entscheiden	163
Phase 6: Abschließen	163
Das Wichtigste aus Kapitel 6 in Kürze	165

Kapitel 7:	
Ein Entscheidungsmeeting vorbereiten	167
Kreativität und Innovation sind planbar!	168
Denkgrenzen überwinden	169
Vorbereitungsaktivitäten für den Initiator des	
Entscheidungsmeetings	173
1. Notwendigkeit des geplanten Meetings hinterfragen:	
Das Pseudo-Entscheidungsmeeting als Managementfehler	173
2. Zielsetzung des Entscheidungsmeetings	
schriftlich festhalten	176
3. Online- oder Präsenz-Entscheidungsmeeting?	180
4. Teilnehmer auswählen.	182
Vorbereitungsaktivitäten für den Moderator eines	
Entscheidungsmeetings	182
1. Agenda erstellen	182
2. Methodenplanung: Strukturiert zu hochwertigen	
Entscheidungen kommen	185
<i>Methodenplanung für das „Anfangen“</i>	
<i>(Meeting-Kanu Phase 1)</i>	<i>188</i>
<i>Methodenplanung für das „Ankoppeln“</i>	
<i>(Meeting-Kanu Phase 2)</i>	<i>191</i>
<i>Methodenplanung für das „Entdecken“</i>	
<i>(Meeting-Kanu Phase 3)</i>	<i>199</i>
<i>Methodenplanung für das „Entwickeln“ und das</i>	
<i>„Entscheiden“ (Meeting-Kanu Phasen 4 und 5)</i>	<i>200</i>
<i>Detailaspekte der Methodenplanung für das</i>	
<i>„Entscheiden“ (Meeting-Kanu Phase 5).</i>	<i>239</i>
<i>Methodenplanung für den Abschluss</i>	
<i>(Meeting-Kanu Phase 6)</i>	<i>252</i>
3. Raum	257
4. Vorbereitung der Meetingteilnehmer sicherstellen	258
5. Mentale Vorbereitung.	259
Das Wichtigste aus Kapitel 7 in Kürze	260

Kapitel 8:	
Ein Entscheidungsmeeting durchführen / moderieren.	262
1. Nützliche Denk- und Verhaltensmuster für den Meetingleiter	262
Neutralität und Fokus auf den Prozess	262
Autorität	263
Auftreten und Selbstsicherheit	264
2. Gruppenprozesse steuern	267
Quittieren	267
Fragetechnik	269
Einen gemeinsamen Zeichenvorrat schaffen.	272
Zum Konkretisieren anregen und Annahmen hinterfragen	275
3. Typische Entscheidungsfehler erkennen und verhindern	281
Entscheidungsmüdigkeit	281
Kognitive Dissonanz	282
Ankereffekt	284
Eskalierendes Commitment	286
Betriebsblindheit und Herdenverhalten	287
Das Wichtigste aus Kapitel 8 in Kürze	289
Kapitel 9:	
„Schwierige“ Situationen in Meetings	291
Probleme mit der Technik	291
Technikprobleme in Präsenz-Meetings	291
Technikprobleme bei Online-Meetings	293
„Problematisches“ oder „schwieriges“ Verhalten von Meetingteilnehmern	295
Eine hilfreiche Grundeinstellung entwickeln	296
Nebenbeschäftigungen	300
Zwischengespräche	301
Passivität	302
Hyperaktivität, Dauerredner, Besserwisser und Scherzbolde	303
Destruktive Kommentare / Killerphrasen	305
Aggressivität, Vorwürfe und emotionale Ausbrüche	308
Das Wichtigste aus Kapitel 9 in Kürze	311

Kapitel 10:	
Typgerechte Kommunikation und Teamoptimierung	313
AECdisc™ macht Potenziale und Erfolgsfaktoren sichtbar	315
Motivationsstruktur	316
Persönlichkeitsstruktur	318
Die acht AECdisc™ Typen	321
Initiator	321
Motivator	323
Kommunikator	324
Berater	326
Unterstützer	327
Kordinator	329
Analytiker	330
Organisator	332
Typgerechte Kommunikation	334
Teamdesign: Performante Teams schaffen!	337
Teamoptimierung: Die Leistung bestehender Teams heben	340
Relevanz von typgerechter Kommunikation und Teamoptimierung für Meetings	342
Das Wichtigste aus Kapitel 10 in Kürze	343
#GendernReichtNicht	345
Stichwortverzeichnis	347

Kapitel 1: Effiziente Meetings online und offline

Was dieses Buch Ihnen bringen kann

Meetings haben einen direkten Einfluss auf folgende Themen:

- Interne Kommunikation
- Wissensaustausch und Wissenstransfer
- Gemeinsam im Team Probleme lösen und Entscheidungen treffen
- Neues entwickeln
- Abstimmung und Koordination

Die Art und Weise, wie wir Meetings vorbereiten, durchführen und nachbereiten, ist ausschlaggebend für Qualität und Tempo aller oben angeführten Punkte.

Die Veränderung der Meetingkultur ist auch einer der Schlüssel zur Veränderung der Unternehmenskultur und deshalb in Change-Prozessen hochrelevant.

Als Meeting Docs beschäftigen wir uns seit über 20 Jahren intensiv mit dem Thema Meetings in allen Facetten. Wir konzentrieren uns nicht nur auf die klassischen Präsenz-Meetings, sondern auch auf die immer populärer werden Online-Meetings.

Wir haben in dieser langen Zeit immer wieder Menschen kennengelernt, die außergewöhnliche Meetings veranstalten. Motivierende und interessante Meetings, die aus Sicht der Meetingteilnehmer einen hohen Mehrwert erzeugen. Meetings, in denen gemeinsam gute Lösungen und Antworten gefunden werden. Meetings, die Menschen dazu anregen, ihre besten Beiträge zu bringen und engagiert mitzuarbeiten. Nach solchen Meetings *wollen* alle Beteiligten ihre Zusagen aus dem Meeting umsetzen: Die To-dos werden abgearbeitet – man hält sich gegenseitig auf dem Laufenden.

Viele Menschen sehnen sich nach solchen Meetings, erleben sie aber viel zu selten. In vielen Organisationen sind Meetings sogar eine Hauptquelle von Frustration: zu viele Meetings, zu lange Meetings und dazu oft auch noch schwammige Ergebnisse. Häufig werden die einfachsten Grundregeln fast flächendeckend *nicht* befolgt: Es mangelt an Vorbereitung, Agenda, Pünktlichkeit und Protokoll. Es herrscht Meetingsteinzeit. Solche Steinzeitmeetings sind gefürchtet, man langweilt sich in ihnen und fragt sich hintennach: „*Warum war ich da überhaupt dabei?*“ Steinzeitmeetings sind Zeitverschwendung. Sie verhindern Lernen, Weiterentwicklung und das Erreichen von Unternehmenszielen, obwohl sie dazu ja eigentlich beitragen sollten.

Was muss man also anders machen, damit Meetings effizienter werden?

Wir wollen mit diesem Buch eine einfache und verständliche Anleitung für gelungene Meetings geben. Eine Handlungsanweisung, die jeder leicht umsetzen kann. Wir wollen auch dabei helfen, die Rahmenbedingungen und die Kultur in Unternehmen und Organisationen zu gestalten: Nur wenn die Kultur eines Unternehmens bestimmte Verhaltensweisen zulässt, werden sie auch praktiziert. Die besten Ideen haben keine Chance, wenn sie nicht zur Kultur passen.

Der (Meeting-)Kulturwandel fängt mit einem neuen Mindset an. Wir wollen Ihnen erstens eine Chance bieten, über die Art und Weise, wie Sie Meetings vorbereiten, durchführen und nachbereiten, radikal anders zu denken. Wir möchten zweitens das Wissen und die Fähigkeiten vermitteln, die notwendig sind, um das neue Denken in konkretes Verhalten umzusetzen. Drittens bieten wir ein komplettes System an, das dazu beitragen kann, das neue Mindset und die neuen Kompetenzen in einer neuen Meetingkultur zu manifestieren.

Dabei wenden wir uns an drei Gruppen von Menschen. Jede Gruppe repräsentiert eine Rolle, die es in jedem Meeting gibt bzw. geben sollte:

- Initiator
- Meetingleiter / Moderator
- Teilnehmer

Der **Initiator** eines Meetings entscheidet, dass das Meeting stattfinden soll. Mit dieser Entscheidung ist bereits eine große Verantwortung verbunden: Meetings sollen nur dann stattfinden, wenn dies die beste Option ist, um ein bestimmtes übergeordnetes Ziel zu erreichen. Das bedeutet: Das Meeting hat einen ganz bestimmten Zweck zu erfüllen. Diesen Zweck und das übergeordnete Ziel muss der Initiator sich selbst und allen anderen Beteiligten schon vor dem Meeting bewusst machen. Der Initiator hat die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Zwecke des Meetings fördern. Der Initiator muss selbst nicht zwingend an dem Meeting teilnehmen. Wenn er an dem Meeting teilnimmt, so kann der Initiator das in der Rolle eines Meetingteilnehmers oder in der Rolle des Moderators tun. Hat der Initiator eine übergeordnete hierarchische Position, die mit Macht verbunden ist, so ist er gut beraten, diese Macht im Meeting weise einzusetzen.

Der **Moderator** bereitet das Meeting in Abstimmung mit dem Initiator vor. Die Vorbereitung macht bereits 90 % des späteren Erfolges aus. In der Vorbereitung werden z. B. durch die Auswahl der Teilnehmer oder die Methodenplanung die Weichen gestellt. Der Moderator leitet das Meeting und sorgt für einen effizienten Ablauf. Er sorgt weiters dafür, dass Ergebnisse dokumentiert oder protokolliert werden. Auch das Follow-up kann Aufgabe des Moderators sein: In diesem Fall fordert er nach dem Meeting zugesagte Ergebnisse ein.

Meetingteilnehmer werden (geistig) aktiv sein, wenn die angebotenen Inhalte und Themen für sie relevant sind und das Umfeld Aktivität fördert. Das ist z. B. dann der Fall, wenn Menschen den Eindruck haben, dass ihre Beiträge willkommen sind oder dass Kritik geäußert werden darf. Jeder Meetingteilnehmer sollte sich deshalb vor einem Meeting zwei Fragen stellen. Erstens: „*Was habe ich davon dabei zu sein?*“ Zweitens: „*Was kann und will ich zum Gelingen dieses Meetings beitragen?*“


Unser Buch richtet sich an Initiatoren, an Moderatoren und an Meetingteilnehmer. Wir geben für jede Rolle eine einfache und sofort anwendbare Anleitung. Wir liefern für unterschiedliche Meetingtypen und unterschiedliche Situationen das Handwerkszeug, das in der Praxis nötig ist, um die Situation zu meistern. Ein tieferes Verständnis der Thematik ermöglicht es jedem

Einzelnen, konstruktive Beiträge zu leisten und schädliche Verhaltensweisen zu vermeiden.

Unser Buch richtet sich außerdem an Entscheidungsträger auf Vorstand- oder Geschäftsführebene, weil sie die größte Vorbildfunktion und auch den größten Gestaltungsspielraum haben: Der Fisch beginnt beim Kopf zu schwimmen! Bestimmte Grundregeln für Meetings müssen vom Top-Management vorgegeben, vorgelebt und auch kontrolliert werden.

Wer Gutes will, der sei erst gut!
Goethe

*Der wahrhaft Edle predigt nicht das, was er tut,
bevor er nicht getan hat, was er predigt.*
Konfuzius

Lesen und bearbeiten Sie die Kapitel 1 bis 4, wenn es Ihnen um einen grundlegenden Überblick geht. Um Ihr Wissen über die Vorbereitung und Durchführung von Infomeetings zu vertiefen, sind die Kapitel 5 und 6 ideal für Sie. Die Vorbereitung und Durchführung von Entscheidungsmeetings werden in den Kapiteln 7 und 8 genau erklärt. Die weiteren Kapitel runden das Programm ab: In Kapitel 9 geben wir Tipps für schwierige Situationen, die in Meetings auftreten können. Das abschließende Kapitel 10 widmet sich der Teamoptimierung und der typgerechten Kommunikation. Nach jedem Kapitel finden Sie eine Kurzzusammenfassung mit den wichtigsten Aspekten sowie Transferfragen: Diese Transferfragen sollen Ihnen dabei helfen, das Wissen aus diesem Buch in Ihre Praxis zu transferieren. Sie sind mit folgendem Symbol gekennzeichnet:  Die Transferfragen regen Sie sofort nach dem Lesen eines Kapitels dazu an, konkrete Handlungen zu planen. Was TUN Sie heute oder morgen? Welche neuen WENN → DANN-Beziehungen wollen Sie für sich aufbauen? Damit ist gemeint: Immer WENN die Situation X auftritt, DANN tue ich in Zukunft Y. Vorsätze lösen oft zu wenig Aktivität aus. Der Vorsatz „*Ich will mehr Sport machen.*“ verpufft bei vielen. Eine neue WENN → DANN-Beziehung hingegen bringt Aktivität. „*Immer, nachdem ich die Toilette*

aufgesucht habe, mache ich zwei Push-ups.“ Oder „*Immer, wenn ich weniger als vier Stockwerke hinauf oder hinunter muss, dann nehme ich die Treppe und nicht den Aufzug.*“ Die konkrete Planung von Handlungen führt zur Anwendung neuen Wissens. Aus mehrfacher Anwendung entsteht eine neue Gewohnheit. Denken Sie aus diesem Grund über die Transferfragen nicht nur nach, sondern beantworten Sie die Fragen schriftlich, zumindest in Stichworten. Reservieren Sie sofort nach der Beantwortung der Fragen ein Zeitfenster in Ihrem Kalender für jene Aktivität, zu der Sie sich entschieden haben: Was konkret eingeplant wird, wird gemacht! Dinge, die wir hingegen „*irgendwann einmal*“ machen wollen, geschehen nie.

.....
Nach jedem Kapitel eine konkrete Handlung planen!
.....

Die Anwendung und Umsetzung von Lehr- und Trainingsinhalten bezeichnet man als (Lern-)Transfer. Wir Meeting Docs sind Transfer-Freaks. Es geht uns immer um langfristige und nachhaltige Verhaltensänderungen. In unseren Online- und Präsenz-Trainings stellen wir den Transfer sicher, indem wir mit unseren Auftraggebern an 12 Faktoren arbeiten, die den Transfer positiv beeinflussen oder auch blockieren können. Ebenso ist dieses Buch stark transferorientiert. Sie werden z. B. feststellen, dass einige Informationen und Tipps im Buch mehrfach angeführt werden. Das ist absichtlich so, damit man einerseits einfach einzelne Kapitel lesen kann und in dem jeweiligen Kapitel die relevante Information findet. Andererseits hilft Ihnen die Wiederholung dabei, die Inhalte noch besser abzuspeichern, wenn Sie das ganze Buch lesen.

Als Meeting Docs begleiten wir Firmen und Organisationen seit mehr als 20 Jahren auf dem Weg zu professionelleren und effizienteren Meetings. In dieser langen Zeit konnten wir immer wieder beobachten, welche enormen Effizienzsteigerungen bei Meetings möglich sind:

- ✓ 1/3 weniger Meetings
- ✓ 1/3 kürzere Meetings

- ✓ Sinnvoll eingesetzte interne und externe Online-Meetings reduzieren Reisekosten und Reisezeiten und erhöhen gleichzeitig die Schlagzahl
- ✓ Deutlich höhere Qualität von Entscheidungen und Lösungen
- ✓ Mehr Motivation und Engagement bei allen Beteiligten
- ✓ Stark verbessertes Follow-up: zugesagte Ergebnisse im Überblick behalten, liefern und einfordern

Was bringen diese Punkte? Eine verbesserte interne Kommunikation, hochwertigere Entscheidungen und insgesamt mehr Tempo: Probleme werden schneller und besser gelöst, Entwicklungen erfolgen schneller. Das Betriebsklima verbessert sich. Auch das Potenzial für Kostensenkungen ist sehr groß: Wenn es uns gelingt, 1/3 der Meetings zu streichen und den Rest um 1/3 zu verkürzen, so verändert das nicht nur den Fun-Faktor, sondern auch die Kostensituation massiv. Viele Angestellte und vor allem viele Führungskräfte verbringen einen beträchtlichen Anteil ihrer Arbeitszeit in Meetings. Die Kosten von Meetings sind eine versteckte Kostenposition. Jeder weiß, dass diese Kosten hoch sind; trotzdem kann kaum jemand beziffern, wie hoch sie konkret sind. Ähnlich wie bei den Folgekosten von schlechtem Recruiting oder schlechter Führung sehen wir in keinem einzigen Posten der Gewinn- und Verlustrechnung, was Meetings wirklich kosten. Das Einsparungspotenzial bei Meetings ist jedoch erheblich und logischerweise umso größer, je mehr Zeit Mitarbeiter und Führungskräfte in der Vergangenheit in Meetings verbracht haben.

Unsere Methode bringt nicht nur Zeitersparnis, sondern auch eine wesentlich höhere Qualität von Entscheidungen, mehr Klarheit und Transparenz und eine noch konsequentere Nachverfolgung der zugesagten Teilergebnisse. Diese Punkte spielen in der Praxis oft sogar noch eine viel größere Rolle als die reine Zeitersparnis. In Summe wirkt sich eine Veränderung der Meetingkultur somit sehr stark auf die Zahlen im Unternehmen aus. Es handelt sich um eine klassische „low hanging fruit“. Die Frucht hängt offenbar in den vielen Unternehmen so tief, dass das gigantische Potenzial des Themas bisher übersehen wurde. Hier setzen wir als Meeting Docs an: Wir liefern Ihnen ein Gesamtkonzept, das modular umsetzbar ist. Unsere Keynote-Speeches oder Seminarkabarets liefern einen hohen Erlebniswert, sensibilisieren und setzen eine Initialzündung. Unsere Präsenz- und Online-Trainings bauen schnell Kompetenz auf. Unsere

Trainingsmodule für Initiatoren, Moderatoren und Meetingteilnehmer garantieren, dass jeder an das Kompetenzniveau herangeführt wird, das er in seinem beruflichen Alltag auch tatsächlich braucht.

Fassen wir zusammen: Was haben Sie davon, sich mit diesem Buch und der Meeting Doc Methode zu beschäftigen?

Unsere Methode bringt deutlich bessere Ergebnisse für alle Beteiligten: kürzere Infomeetings, qualitativ höherwertige Entscheidungen, mehr Tempo, mehr Motivation bei allen Beteiligten und auch eine ganz wesentliche Kostenreduktion, sowohl bei Präsenz- als auch bei Online-Meetings. Wir sehen in unseren Projekten immer wieder das gleiche, riesengroße Potenzial: Die Qualität des Outputs und die Ergebnisverfolgung lassen sich mitunter sogar um mehrere hundert Prozent steigern. Der Fun-Faktor und die Motivation aller Beteiligten steigen als logische Folge von selbst, wenn wir die anderen hier angeführten Ziele erreichen.

Es ist möglich!

Es geht sogar leicht. Wir zeigen Ihnen wie!

TRANSFERFRAGEN ZU KAPITEL 1

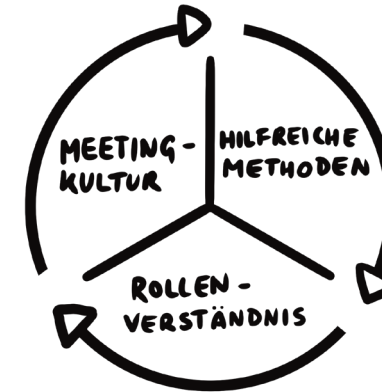


Was ist der wichtigste Gedanke oder Impuls für Sie in Kapitel 1?

Welche konkrete Handlung nehmen Sie sich innerhalb der nächsten drei Tagen vor? Wann genau planen Sie diese Aktivität ein?

Kapitel 2: Drei Wege zu effizienten Meetings

Wir sehen drei Hauptansatzpunkte auf dem Weg zu effizienten Meetings: die Meetingkultur, die verwendeten Methoden sowie das Rollenverständnis und Verhalten der beteiligten Personen.



Diese drei Elemente beeinflussen einander wechselseitig und führen je nach Kombination entweder zu effizienten oder zu wenig produktiven Meetings. Wir wollen Ihnen in diesem Buch eine Anleitung dafür geben, wie Sie alle drei Bereiche in den Griff bekommen. So können Sie in kürzerer Zeit noch bessere Ergebnisse erzielen und auch den Fun-Faktor und die Motivation bei allen Beteiligten aufdrehen. Ob es sich dabei um Online-Meetings oder klassische Präsenz-Meetings handelt, ist völlig egal. Die hier vorgestellten Prinzipien gelten überall.

1. Meetingkultur



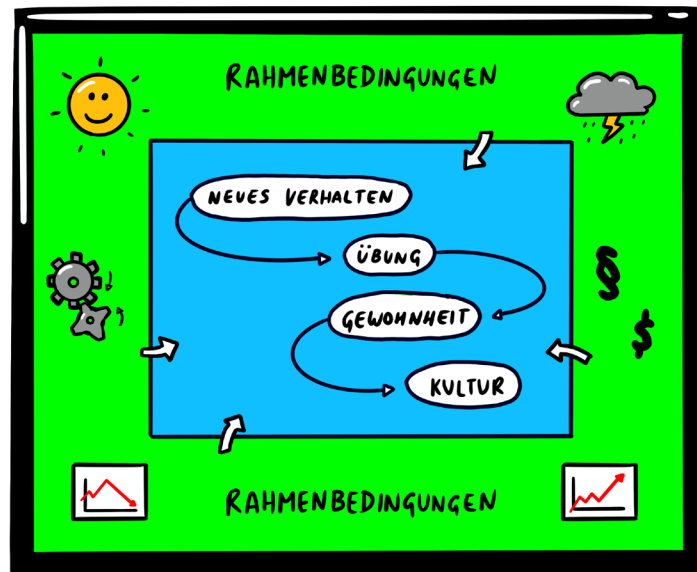
Culture eats strategy for breakfast.

Peter Drucker

Wahrscheinlich gab es in Ihrem Unternehmen schon in der Vergangenheit Anläufe, um Meetings endlich effizienter zu gestalten. In den meisten Unternehmen versanden solche Initiativen innerhalb von drei bis sechs Monaten und man fällt zurück in alte Muster: Online- und Präsenz-Meetings ohne Agenda und ohne Protokoll, Zuspätkommen, Nebenbeschäftigungen etc.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur ist immens: Die Unternehmenskultur ist Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Die Unternehmenskultur ist sehr stark auf der unbewussten Ebene angesiedelt: Menschen bemerken gar nicht, wie sie selbst zum Bestandteil einer Kultur werden. Menschen bemerken auch nicht bewusst, wie stark sie im Einklang mit der Kultur handeln.

Wie entsteht eine (Meeting-)Kultur? Ein Verhalten wird durch Übung zu einer Gewohnheit und diese verfestigt sich in der Kultur. Eine Kultur ist somit die Summe von automatisierten und deshalb weitgehend unbewussten Denk- und Verhaltensmustern. Rahmenbedingungen fördern oder hemmen die Entstehung bestimmter Aspekte einer Kultur oder erhalten sie aufrecht.



Wenn Sie die Meetingkultur in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation verändern wollen, dann empfehlen wir Ihnen, bei den Rahmenbedingungen anzusetzen. Die Form bestimmt immer den Inhalt. Ändert sich die Form, so ändert sich der Inhalt automatisch mit.

Stellen Sie sich einen Eimer Wasser vor, der in einem ebenen Raum auf den Boden ausgeschüttet wird. Das Wasser wird sich am Boden gleichmäßig über eine größere Fläche verteilen. Jedes Mal, wenn Sie in dem Raum Wasser ausschütten, wird im Wesentlichen das Gleiche passieren.

Wie kann man in diesem Beispiel die Form verändern, um den Inhalt zu gestalten? Wir fräsen z. B. in den Boden eine Mulde und von der Mulde einen Kanal mit ausreichendem Gefälle zu einem Abfluss. Wird jetzt Wasser in die Mulde gekippt, so verteilt es sich nicht mehr im Raum, sondern fließt durch den Kanal ab. Wir haben das gleiche Wasser aus dem gleichen Eimer wie immer ausgeschüttet. Es hat sich aber aufgrund der neuen Struktur ein völlig anderes Ergebnis eingestellt.

Wenn Sie wesentliche Rahmenbedingungen von Meetings verändern, so verändern Sie dadurch automatisch die Meetingkultur. Hier sind einige Beispiele für die Gestaltung von **äußerlich sichtbaren Rahmenbedingungen**:

- **Freiwilligkeit statt Zwang:** Machen Sie die Teilnahme an jedem Meeting freiwillig. Stellen Sie es den Meetingteilnehmern auch frei, ein Meeting jederzeit zu verlassen, wenn es aus Ihrer Sicht nicht wertvoll ist, dabei zu sein. Sorgen Sie dafür, dass es keinerlei Repressionen gibt, wenn jemand eine Meetingeinladung nicht annimmt oder ein Meeting früher verlässt.

Dieses Prinzip verändert das Verhalten aller Beteiligten sofort: Der Initiator wird sich bemühen, den Zweck des Meetings klarer zu machen. Er wird auch schon vorab Antworten auf die Frage liefern wollen, die sich jeder Meetingteilnehmer stellt: „Was habe ich davon, dabei zu sein?“ Bei den Meetingleitern löst das Freiwilligkeitsprinzip noch bessere Vorbereitung, Effizienzdenken und auch Erleichterung aus: Es kommen nämlich nur mehr diejenigen, die auch etwas beitragen wollen. Für die Mee-

tingteilnehmer selbst ist es eine ganz andere Qualität, ob sie teilnehmen wollen oder teilnehmen müssen. Motivation und Begeisterung haben viel mehr mit Wollen als mit Müssen gemeinsam. Selbst die schönsten Dinge verlieren ihren Reiz, wenn wir sie nicht mehr freiwillig tun können, sondern dazu verpflichtet werden.

- **Stehen statt Sitzen:** Lassen Sie die Meetingteilnehmer bei Meetings an Pulten stehen und nicht mehr an Tischen sitzen. Bereits diese sehr einfache Maßnahme verkürzt Meetings wesentlich.
- **Freitag 12:30 Uhr statt Dienstag 09:00 Uhr:** Auch der Zeitpunkt von Meetings ist ein wichtiger Bezugsrahmen: Ein Meeting am Dienstag Vormittag verläuft tendenziell anders als ein Meeting am Freitag Nachmittag.
- **Timely Visual Storytelling (TVS) statt Endlospräsentationen:** Nutzen Sie Timely Visual Storytelling, um Präsentationen zeitlich strikt zu begrenzen und außerdem durch Bilder mehr Emotion und Erlebniswert zu erzeugen. Bei TVS vereinbaren Sie im Vorfeld, wie viele Folien gezeigt werden und in welchem fixen Zeitabstand die Folienübergänge automatisch erfolgen. Das macht die Präsentationsdauer exakt berechenbar. Eine Präsentation mit 10 Folien und 50 Sekunden pro Folie ist in 500 Sekunden oder 8 Minuten und 20 Sekunden erledigt.

Eine ebenso große Bedeutung wie die äußeren Rahmenbedingungen haben die **inneren Rahmenbedingungen:** Damit ist die Grundeinstellung der handelnden Personen zu sich selbst, zu anderen und zu Meetings gemeint. Es geht um Werte. Ein Wert ist die Antwort auf die Frage „*Wie wollen wir etwas tun oder erreichen?*“ Es geht bei Werten nicht um die Richtung, wie beim Ziel, sondern um den Weg, den man beschreiten will, um ein Ziel zu erreichen.

- **Vertrauen und Sicherheit:** Die meisten Menschen erbringen Spitzenleistungen dann, wenn sie sich sicher fühlen. Nur wenige Menschen fühlen sich unter permanentem Druck wohl. Diese Menschen glauben jedoch,

dass auch alle anderen Druck brauchen, um zu funktionieren. Es ist eine Frage der Führungsphilosophie, ob man stärker auf die Motivation durch Druck und Angst oder die Motivation durch Vertrauen, Sicherheit sowie Freude an der Aufgabe und am Ziel setzt. Alle modernen Managementansätze setzen auf Vertrauen und Sicherheit. Vertrauen und Sicherheit sind die Basis von produktiven Meetings. Deshalb ist es am Anfang eines Meetings in der Phase des Ankoppelns wichtig, die Meetingteilnehmer miteinander zu verbinden. Dadurch lernen sich die Menschen besser und aus einem anderen Blickwinkel kennen, und es entsteht Vertrauen.

- **Klarheit, Offenheit und Feedback:** Vertrauen und Sicherheit sind die Voraussetzung dafür, dass Dinge klar und offen benannt werden. Wir nennen diesen Kommunikationsstil *explizite Kommunikation*. Das bedeutet: Ich sage, was ich will und was ich nicht will. Ich äußere Wünsche und Kritik. Das Gegenteil davon ist *implizite Kommunikation*. Hierbei geht es darum, eher zu „erraten“, was der andere will und was nicht. Schon beim größtmöglichen Bemühen um Klarheit treten unweigerlich Missverständnisse auf. Diese können aber erkannt und bereinigt werden. Je impliziter die Kommunikation wird, desto mehr Missverständnisse treten auf. Sie werden aber oft nicht erkannt. In einer Kultur von Klarheit und Offenheit gibt es hingegen eindeutige Entscheidungen: Die Beteiligten wissen, wer in welcher Form entscheidet. Sie haben nach der Entscheidung ein gemeinsames Verständnis darüber, worin die Entscheidung besteht und was jetzt die nächsten Schritte sind. Das Gegenteil haben wir in einem Projekt erlebt: Nach dem wöchentlichen einstündigen Meeting mit dem Vorstand saß die zweite Führungsebene noch eine weitere Stunde ohne den Vorstand zusammen und versuchte zu interpretieren, was da gerade besprochen worden war. Dabei gab es regelmäßig ziemlich gegensätzliche Ansichten. In einem Umfeld von Klarheit, Offenheit und Feedback ist man auch der Meinung, dass die Realität den Menschen zumutbar ist. Der Aufbau von Scheinwelten oder eines Paralleluniversums ist deshalb nicht notwendig. In Meetings können wir jeden Teilnehmer dazu einladen, seine Beiträge klar und offen zu formulieren. Wenn Klarheit und Offenheit belohnt und geschätzt werden, wird das auch vorsichtige und dip-

lomatische Menschen zu mehr Klarheit und Offenheit anregen. Zu einer guten Feedbackkultur gehört es, nach Feedback zu fragen und es auch anzunehmen, selbst wenn man Dinge zu hören bekommt, die einem nicht gefallen. Deshalb ist die Feedbackkultur auch sehr eng mit der Fehlerkultur und dem Thema Kritikfähigkeit verzahnt. Wenn wir nach verbalem Feedback fragen, so spricht das extrovertierte Menschen stärker an. Bieten Sie deshalb ergänzend die Option an, schriftliches Feedback zu geben. Das ist für introvertierte Menschen attraktiver: Sie wollen sich ihre Aussagen und Formulierungen in Ruhe überlegen, sie möglicherweise einige Male umformulieren und erst dann abgeben oder senden.

- **Autonomie:** Vertrauen in Kombination mit Offenheit und Klarheit ermöglicht Autonomie: Wir können kompetente Menschen mit gutem Gewissen in definierten Rahmenbedingungen autonom arbeiten lassen. Die Voraussetzung dafür ist Vertrauen. Eine Vertrauenskultur fördert Autonomie, weil alle darauf vertrauen, dass die anderen das Richtige tun. Misstrauenskulturen beschneiden und verhindern autonomes Denken und Handeln.

Wie lässt sich Autonomie als Bestandteil der Meetingkultur verankern? Das beginnt bereits bei der Vorbereitung von Meetings, wo die Teilnehmer aktiv miteinbezogen werden, und setzt sich bei Entscheidungen fort. Autonomie bringt nicht nur mehr Engagement der Teilnehmer im Meeting, sondern auch ein viel besseres Follow-up: Wer autonom handeln darf, macht *ein* Thema zu *seinem* Thema.

- **Sinn:** Die Suche nach Sinn hat sich zu einem Megatrend entwickelt und erfasst Menschen aller Altersgruppen. Sinnvolle Zeitverwendung motiviert, sinnlose Aktivitäten werden als Zeitverschwendung wahrgenommen. Wenn Meetings als sinnlos empfunden werden, dann gibt es zwei extreme Erklärungsmodelle bzw. jegliche Arten von Mischformen zwischen den beiden Polen: Erklärung 1: Das Meeting ist tatsächlich sinnlos und muss deshalb ersatzlos gestrichen werden. Das fällt vor allem dem Initiator des Meetings in der Praxis oft sehr schwer. Niemand will

gern wahrhaben, dass er etwas Sinnloses getan hat¹. Die meisten Menschen sind zutiefst überzeugt davon, dass sie selbst sehr sinnvolle Dinge tun. Deshalb werden sinnlose Meetings mit Scheinargumenten gerechtfertigt und weiterhin aufrechterhalten. Sonst müsste man sich ja selbst eingestehen, etwas – zumindest weitgehend – Sinnloses getan zu haben. Offenheit und Klarheit helfen dabei, sinnlose Meetings zu beseitigen.

Erklärung 2: Das Meeting ist sinnvoll, die Meetingteilnehmer haben das aber noch nicht erkannt. In diesem Fall ist es die Aufgabe des Initiators und des Moderators, den Sinn und Zweck des Meetings für alle klar zu machen: Das gelingt im Idealfall schon vor dem Meeting, spätestens aber in der Phase des Ankoppelns am Anfang eines Meetings. Das Ankoppeln verbindet die Meetingteilnehmer mit dem Thema und ermöglicht es ihnen, den Sinn für sich selbst zu erkennen.

- **Freude am Lernen und an Verbesserung:** Alle bisher hier aufgezählten Werte erzeugen in Kombination Freude am Lernen und an Verbesserung. Lernen macht Menschen grundsätzlich Spaß. Wir beobachten das bei Kindern. Viele Erwachsene hingegen haben die Freude am Lernen verloren, weil sie immer wieder negative Erfahrungen gemacht haben. Diese Erfahrungen haben gemeinsame Nenner wie z. B. das Fehlen von Sicherheit und Vertrauen, negative Feedbackkultur, keine Autonomie und wenig Sinn. Zum Glück lassen sich Menschen die Lernbereitschaft nicht permanent austreiben. Wenn die Rahmenbedingungen stimmen, so kehrt sie zurück. Das bringt die Chance, auf das Wissen, die Erfahrungen und die Ressourcen aller Beteiligten zuzugreifen. In Meetings ist das ein großer Vorteil: Vormals passive Zuschauer werden auf einmal zu aktiven Gestaltern. Menschen, von denen man es früher gar nicht erwartet hätte, leisten großartige Beiträge. Wenn es dafür Lob und Anerkennung gibt, stärkt das das neue Muster: Neue Gewohnheiten entstehen und die Kultur verändert sich.

¹ Details zu diesem Entscheidungsfehler, den wir als „kognitive Dissonanz“ bezeichnen, finden Sie in Kapitel 8.3.

- **Walk what you talk!** Viel wichtiger als die Worte von Menschen sind ihre Taten und ihre Grundeinstellung. Es gibt Menschen, die nie von Respekt sprechen. Ihr Verhalten ist aber von großem Respekt geprägt. Es gibt Menschen, die jeden Tag Offenheit predigen und doch sehr vieles hinterlistig im Geheimen tun. Ganz ähnlich verhält es sich mit der Gender- und Inklusionsthematik: Alle werden brav zum Gendern verdonnert und trotzdem klafft eine Gehaltsschere zwischen Männern und Frauen. Hier passen die Grundeinstellung und die Handlungen ganz offensichtlich nicht zur verordneten Wortwahl. Adressiert jemand die Diskrepanz, so wird sie eloquent gerechtfertigt und meist auch gleich schöneredet: *Geht alles nicht so schnell ... Wir sind ja dabei ...* etc. Mancherorts hört man solche Aussagen schon seit 20 Jahren. Im Kern hat sich aber trotzdem sehr wenig verändert. Zumindest längerfristig bemerken Menschen fast immer, was wirklich Sache ist. Erfreulicherweise gibt es auch immer mehr positive Beispiele, wo Organisationen nicht nur die Sprache, sondern auch das Denken und Handeln verändert haben.

*Man kann jeden Menschen eine Zeit lang an der Nase herumführen.
Man kann manche Menschen immer an der Nase herumführen.
Man kann aber nicht alle immer an der Nase herumführen.*

Abraham Lincoln

Explizites Nachdenken über Werte hilft bei der Bewusstseinsbildung. Fakten und Ergebnisse fördern eine Neubewertung: Wer selbst erlebt, dass ein neues Mindset funktioniert und bessere Ergebnisse liefern kann als das alte, wird gedanklich beweglicher.

Wir haben als Meeting Docs schon vielen Organisationen dabei geholfen, die Meetingkultur nachhaltig zum Positiven zu verändern.

Wir setzen dabei nicht nur auf die bewusste Gestaltung von Rahmenbedingungen, sondern motivieren Menschen dazu, neue Denk- und Verhaltensmuster anzuwenden und sie auch beizubehalten: Wir führen den Menschen vor Augen, was sie davon haben, ihr Verhalten umzustellen. Menschen gehen grundsätzlich den Weg des geringsten Widerstandes. Wenn es einen leichteren

Weg gibt, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen, so wird dieser Weg gewählt. Wir bieten einfache Werkzeuge an, die schnell wirken und spürbare Verbesserungen bringen. Wir geben den Menschen die Chance, neue Verhaltensmuster einzüben und bieten auch immer wieder Impulse wie z. B. Online-Trainings oder Microlearnings an, die das neue Verhalten auffrischen und absichern. Eine Meetingkultur lässt sich innerhalb von sechs Monaten verändern, wenn es Top-Management-Support und eine Allianz für den Wandel gibt.

Meetings sind in vielen Kulturen als analoges Schlüsselverhalten² (keystone habit) zu bewerten: An einem Schlüsselverhalten hängen viele andere Verhaltensweisen der Kultur. Ändert sich das Schlüsselverhalten, so verändern sich damit automatisch auch viele andere Dinge. Autofahren war z. B. ein absolutes Schlüsselverhalten der US-amerikanischen Kultur und ist es in den meisten US-Bundesstaaten noch heute. Das Auto verbindet Menschen mit ihrer Arbeit und ihren Freunden, es hilft bei der Versorgung mit lebenswichtigen Gütern und ist ein Statussymbol. Der American Way of Life steht und fällt mit Autos.

2. Hilfreiche Methoden

Die Struktur bestimmt den Inhalt und die Rahmenbedingungen sind entscheidend: nicht nur bei der Meetingkultur, sondern auch im Meeting selbst.

Neben der Auswahl der Meetingteilnehmer und dem (virtuellen) Raum für das Meeting haben wohl die im Meeting verwendeten Methoden den stärksten Einfluss auf das Ergebnis. Bei den Methoden geht es um die Frage *Wie machen wir es?* Die meisten Meetingteilnehmer konzentrieren sich weniger auf das *Wie*, sondern viel stärker auf das *Was*, das heißt auf den konkreten Inhalt des Meetings. Umso wichtiger ist es, das *Wie* nicht dem Zufall zu überlassen. Meetingleiter müssen wissen, welche Methode tendenziell zu welchem Ergebnis

² *Duhigg*, The Power of Habit: Why we do what we do in Life and Business (2012).

führt. Wir brauchen Meetingleiter, die die im Meeting verwendeten Methoden bewusst planen und anwenden.

Auch bei der Methodenwahl spielt die Kultur des Unternehmens eine große Rolle. Es gibt eine unbewusste kulturelle Übereinkunft darüber, wie Meetings abgehalten werden. Manche Methoden werden als „normal“ angesehen und sind somit OK – und genau diese Methoden werden auch angewendet. In den meisten Organisationen und Unternehmen sind das übrigens die Methoden „Präsentation“ und „Diskussion“, die beide grundsätzlich gut sind. Sie sind aber kein Allheilmittel, das alles von A bis Z heilt.

Wenn eine Gruppe bei einem Meeting mit den falschen Methoden unterwegs ist, so kann nur zufällig ein gutes Ergebnis entstehen. Ein weit verbreiteter methodischer Fehler ist es, z. B. in der Phase der Ideensammlung zu diskutieren. In Diskussionen springen Gruppen sehr schnell vom Sammeln von Ideen zur Bewertung ebendieser:

- A: Ich habe eine gute Idee!
- B: Das ist ein Blödsinn!
- A: Das ist sicher kein Blödsinn, du bist zu blöd, um es zu verstehen.
- B: Und du bist fett!

Bei Diskussionen in der Phase der Ideenfindung werden sich hauptsächlich extrovertierte Menschen einbringen. Extrovertierte Menschen entwickeln ihre Ideen, während sie sprechen. Vieles, was ein extrovertierter Mensch von sich gibt, ist nicht vollständig ausgegoren und durchdacht. Das bietet Ansatzpunkte für Kritik.

Im schlechtesten Fall hat eine Gruppe lange über wenige und noch dazu schlechte Ideen diskutiert. Eine methodische Veränderung hin zum Prinzip SOGE anstelle der Diskussion bringt sofort spürbare Verbesserungen. **SOGE** steht für **S**ichten, **O**rdnen, **G**ewichten, **E**ntscheiden und wird im Kapitel 7 genau erklärt.

Auch langwierige Erwartungsabfragen können ein methodischer Fehler sein, vor allem, wenn die Ziele und Inhalte des Meetings schon vorgegeben sind: Es

ist in diesem Fall relativ egal, mit welchen Erwartungen die Meetingteilnehmer in das Meeting gegangen sind. Entscheidend besser wäre es hier, allen Beteiligten schon am Anfang klarzumachen, was auf sie zukommt und was es ihnen bringen kann an dem Meeting teilzunehmen: Orientierung geben und Klarheit schaffen, ist das Motto!

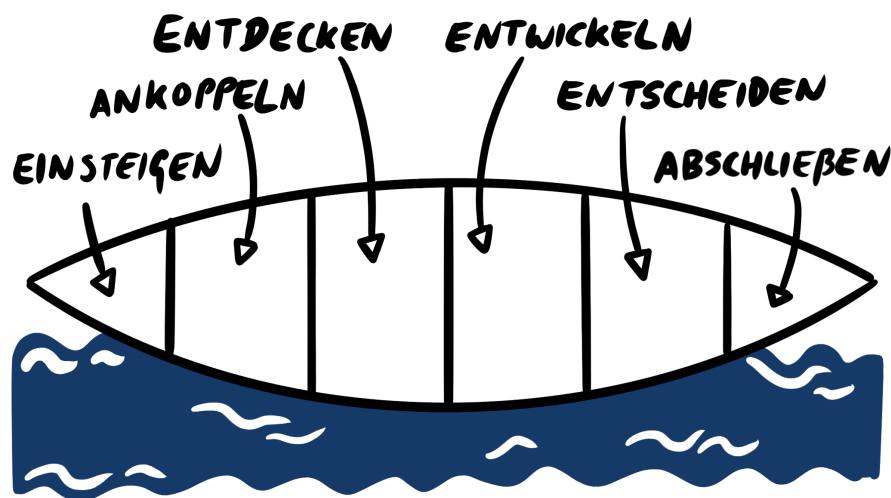
Die Corona-Krise mit den Lock-Downs und den damit zwangsverordneten Home-Office-Phasen hat in vielen Unternehmen und Organisationen einen Instant-Change ausgelöst: Auch dort, wo Online-Meetings vorher vehement abgelehnt wurden, gab es während der Corona-Lock-Downs gar keine andere Möglichkeit einer sinnvollen Zusammenarbeit: Bei einem reinen Conference Call gibt es nichts zu sehen, sondern nur etwas zu hören. Beim Online-Meeting haben wir den Vorteil, dass wir nicht nur hören, was andere Meetingteilnehmer sagen, sondern dass wir zusätzlich das Gleiche sehen. Das ist ein Quantensprung in der Kommunikation und bei den Chancen für Zusammenarbeit. Ein Bild sagt immer mehr als 1.000 Worte!

Am Anfang waren die Technik und die Bedienung der Software noch die größten Herausforderungen bei Online-Meetings. Heute sind die meisten von uns technisch schon recht versiert. Nach fünf bis zehn Anwendungen ist man mit den wesentlichen Funktionen eines Webconferencing-Tools wohl vertraut und muss sich nicht mehr so auf die Bedienung der Software konzentrieren. Im gleichen Ausmaß, wie die Routine wächst, wird auch wieder mehr Rechenleistung des Gehirns für den Inhalt des Meetings frei. Die Meetingteilnehmer brauchen mit jeder Software, die in Online-Meetings eingesetzt wird, ein Mindestmaß an Routine. Diese sollten sie logischerweise schon vor dem Online-Meeting erwerben. Einschulungen, Tutorials und praktisches Ausprobieren im Selbststudium sind hier der richtige Weg. Verfügen die Meetingteilnehmer nicht über ausreichend Routine mit der Software, so verkommt das Online-Meeting zu einer Ausprobier- und Testsession. Überraschende Ergebnisse darf man sich in so einem Fall nicht erwarten. Frustration ist hingegen vorprogrammiert, vor allem, wenn einige die Software schon kennen und beherrschen und andere noch komplett am Anfang stehen.

Auch Online-Meetings benötigen Vorbereitung, (Methoden-)Planung, einen Meetingleiter und Disziplin. Diese Punkte sind vielleicht sogar noch

bedeutender als bei Präsenz-Meeting, weil wir ja bei einem Online-Meeting die anderen Meetingteilnehmer bestenfalls über eine Webcam sehen. Was ein Online-Meetingteilnehmer, der seinen Bildschirm momentan nicht teilt, wirklich tut, bleibt oft im wahrsten Sinne des Wortes im Dunklen.

Das Meeting-Kanu



Willkommen heißen, positiv starten, Orientierung geben	Aneinander und an das Thema ankoppeln: rational und emotional	Gemeinsam herausfinden, wie die Dinge sind: informieren, zeigen, unterweisen, erklären	Aus Träumen und Ideen Strategien, Pläne, Lösungen etc. gemeinsam entwickeln	Konkret werden, entscheiden, nächste Schritte und Maßnahmen festlegen	Reflektieren, Lernerfahrungen mitnehmen, sachlicher und emotionaler Abschluss
--	---	--	---	---	---

Wer effiziente Meetings leiten will, braucht ein methodisches Verständnis der Struktur von Meetings. Dabei kann uns das von Dick und Emely Axelrod³

³ Axelrod/Axelrod, Let's Stop Meeting Like This: Tools to Save Time and Get More Done (2014).

entwickelte Konzept des Meeting-Kanus helfen: Es unterteilt Meetings in sechs Phasen, die in Meetings typischerweise vorkommen. Jede Phase hat ihre Besonderheiten und Gesetzmäßigkeiten. Es ist ausgesprochen hilfreich, dieses Konzept bei der Vorbereitung, aber auch bei der Durchführung von Meetings jeder Art im Hinterkopf zu behalten und sich daran zu orientieren:

Phase 1: Einsteigen

Diese Phase beginnt bereits vor dem offiziellen Start des Präsenz- oder Online-Meetings mit der Einladung der Meetingteilnehmer sowie der Auswahl und Vorbereitung des Raumes. Je persönlicher und freundlicher die Einladung, je angenehmer der Raum, desto besser.



In einem Präsenz-Meeting kann der Meetingleiter auf Teilnehmer, die den Raum betreten, zugehen und sie willkommen heißen. Auf einen Menschen zuzugehen, hat eine stark symbolische Bedeutung. Es ist oft auch die Voraussetzung dafür, den anderen abzu-

holen. Zugehen auf einen Menschen schenkt auch Zuwendung im wahrsten Sinn des Wortes. Small Talk bricht das Eis; Getränke, Kaffee und je nach Art des Meetings eventuell auch kleine Snacks können Freude bereiten.

Willkommen heißen ist weit mehr als nur eine Begrüßung: Hier geht es um das Gefühl, das wir den Meetingteilnehmern am Anfang vermitteln. Wer sich willkommen fühlt, baut gleichzeitig ein Gefühl von Sicherheit auf. Dieses Gefühl ist die Basis jeder Beziehung und jeder Art von tiefergehender Zusammenarbeit. Nicht jeder Mensch hat das gleiche Sicherheitsbedürfnis. Es ist aber typisch für Menschen mit einem hohen Sicherheitsbedürfnis, dass sie über ihr Gefühl von

Unsicherheit nicht sprechen, außer, wenn sie sich sicher fühlen. Unabhängig vom individuellen Sicherheitsbedürfnis scannen Menschen ihre Umgebung rund zehn Mal häufiger auf potenzielle Bedrohungen als auf Chancen. Sobald wir eine Bedrohung feststellen, löst das in uns eine Adrenalinausschüttung aus: ein altes Sicherheitsprogramm unseres Körpers, der sich damit auf Kampf oder Flucht vorbereitet. Je mehr Adrenalin sich in unserem System befindet, desto weniger Zugriff haben wir auf unser logisches Denken, unser Gedächtnis bzw. andere erlernte Ressourcen. Deshalb ist es für die Ergebnisse jedes Meetings so wichtig, dass sich die Teilnehmer am Anfang sicher fühlen. Menschen von Herzen willkommen zu heißen und eine positive Atmosphäre zu schaffen ist keine Kann-Option bei Meetings nach dem Motto: *„Für die Weicheier und die Zartbesaiteten machen wir halt am Anfang ein wenig soziale Brutpflege. Habaha!“* Die positive Atmosphäre ist ein Muss, wenn wir effiziente und produktive Meetings erzeugen wollen.

Auch bei Online-Meetings ist das Willkommenheißeln wichtig: Sprechen Sie Menschen, die den virtuellen Besprechungsraum betreten, persönlich an. Heißen Sie sie willkommen, lächeln Sie und winken Sie in die Kamera. Nutzen Sie positiv besetzte Worte und Formulierungen.

Beim Einstieg in ein Meeting geht es also zunächst immer um die positive Stimmung, das Gefühl, willkommen zu sein, und das Gefühl von Sicherheit. Wenn der Meetingleiter selbst in einer positiven Stimmung ist, so wird der Funke wahrscheinlich auch auf die Meetingteilnehmer überspringen: Stimmungen sind ja bekanntlich ansteckend. Für Meetingleiter ist es deshalb extrem wichtig, die eigene Stimmung bewusst gestalten und beeinflussen zu können. Das läßt sich trainieren. Wir geben in Kapitel 3 dazu eine konkrete Anleitung. Auch ein positives Menschenbild ist hier hilfreich: Wer Meetingteilnehmer als wertvolle Menschen mit großartigen Fähigkeiten betrachtet und sich darauf freut, gemeinsam etwas zu schaffen, hat gute Karten. Ob wir es wollen oder nicht: Wir transportieren unser Menschenbild in der Kommunikation immer auf emotionaler Ebene. Das gilt nicht nur generell, sondern auch bezogen auf einzelne Personen: Haben wir ein positives Bild von einem Meetingteilnehmer, so wird sich dieser Mensch in der Kommunikation von uns tendenziell aufgewertet fühlen. Ein negatives Bild führt zu Gefühlen der Abwertung. Haben Sie sich schon einmal in einem Meeting abgewertet

gefühlt? Denken Sie bitte kurz darüber nach, wie dieses Gefühl Ihr Verhalten, Ihre Beiträge und Ihre Motivation, Entscheidungen umzusetzen, beeinflusst hat.

„Gastgeber sein“ ist ein gutes Motto für den Moderator in der ersten Phase eines Meetings.

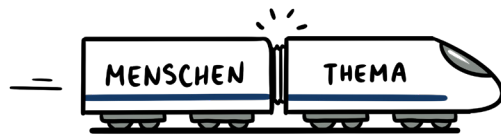
Nach dem offiziellen Start ist Orientierung gefragt: Die typischen W-Fragen, wie z. B. Was, Warum, Wann, Wer, Wie sind zu klären. Sprechen Sie immer explizit über den Zweck des Meetings und klären Sie die Rollen der teilnehmenden Personen.

Orientierung gibt Sicherheit. Meetingteilnehmer wollen – auch wenn sie im Vorfeld eine aussagekräftige Agenda bekommen haben – am Anfang noch einmal wissen, worum es hier geht, warum das wichtig ist, welche Ziele erreicht werden sollen, wann Pausen sind usw. Wenn in dem Meeting Entscheidungen geplant sind, so sollten Sie auch gleich am Anfang sagen, wer über welches Thema in welcher Form entscheiden wird. So beugen Sie falschen Erwartungen vor und schaffen von Anfang an Klarheit.

In dieser Phase können auch schon grundlegende Regeln vereinbart werden: Alles, was am Anfang klargestellt und festgehalten wurde, muss später nicht mehr diskutiert werden. Bedenken Sie, dass die Spielregeln vor dem Anpfiff festgelegt werden und nicht zur Halbzeit.

Phase 2: Ankoppeln

Eine Lokomotive muss an Waggonen angekoppelt werden, um sie ziehen und mitnehmen zu können. Auch wir müssen als Meetingleiter jeden einzelnen Meetingteilnehmer an uns selbst, an die Gruppe und an das Thema des Meetings ankoppeln. Dieses Ankoppeln geschieht auf zwei Ebenen: rational und emotional.



Das emotionale Ankoppeln läuft über die Beziehung der einzelnen Meetingteilnehmer zueinander und zum Thema. Es schafft Ver-

trauen und hat mit positiven Gefühlen zu tun. Hilfreich ist somit in dieser Phase alles, was positive Gefühle zum Thema und den anderen Meetingteilnehmern hervorruft. Wenn sich die Meetingteilnehmer noch nicht kennen, so sollten sie sich in dieser Phase zumindest kurz kennenlernen.

Name, Dienstgrad, Verwendung. Selbst wenn wir wissen, wie jemand heißt und in welcher Abteilung er oder sie arbeitet, ist das noch nicht die Beziehungsqualität, die wir in den meisten Fällen brauchen. Ein echtes Kennenlernen geht tiefer. Je komplexer das Thema und je schwieriger die Aufgabe, desto wichtiger ist die Beziehung zwischen den beteiligten Menschen. Wie können wir ein vertieftes Ankoppeln ermöglichen? Ein Dialog in Zweier- oder Dreiergruppen ist ein guter Weg. Lassen Sie die Meetingteilnehmer z. B. über einzelne der folgenden Fragen sprechen:

- Was ist meine Aufgabe im Unternehmen und warum ist diese Aufgabe wichtig?
- Warum ist das Thema des Meetings wichtig für meine Arbeit?
- Warum habe ich für dieses Meeting zugesagt?
- Welche Hoffnungen und welche Befürchtungen habe ich rund um dieses Meeting?
- Welche meiner Stärken oder Fähigkeiten kann und will ich in diesem Meeting einbringen?
- Was braucht es, damit wir gemeinsam die Ziele dieses Meetings erreichen können?
- Was muss geschehen, damit das Meeting aus meiner Sicht ein Erfolg wird?

Je nach Gruppe, Rahmenbedingungen und Unternehmenskultur können Fragen mit unterschiedlichem Tiefgang formuliert werden. Auch die bereits bestehenden Beziehungen in der Gruppe und das generelle Ausmaß des Vertrauens unter den beteiligten Personen sind wichtige Kriterien für die Gestaltung die-

ser Phase. Entscheidend ist, dass sich die Leute besser und aus einem anderen Blickwinkel kennenlernen und dabei Vertrauen entsteht.

Das rationale Ankoppeln ist die rational-logische Komponente dieser Phase: Verknüpfen Sie die Ziele, Themen und Inhalte des Meetings mit Zielen, Themen und Inhalten der Meetingteilnehmer. Führen Sie den Menschen vor Augen, was das Meeting mit ihnen zu tun hat. So wird das Meeting aus Sicht Ihrer Meetingteilnehmer noch relevanter. Menschen erkennen die Relevanz von Themen oder Umständen nicht immer von selbst. Wenn Sie in der Phase des Ankoppelns Ihre Meetingteilnehmer jedoch rational und emotional mit dem Thema verknüpfen, so wird Ihr Meeting aus Sicht der Meetingteilnehmer vielleicht sogar hoch-relevant.

Aufmerksamkeit, Motivation und aktive Beteiligung sind Folgen des gelungenen Ankoppelns. Stellen Sie sich noch immer die Frage, ob es sich lohnt, ein paar Minuten in diese Phase zu investieren?

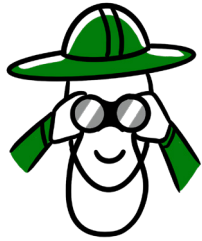
Phase 3: Entdecken

„Ich sage dir jetzt, was hier Sache ist!“ versus „Wir werden jetzt gemeinsam entdecken, was hier Sache ist.“

Welche der beiden Aussagen spricht Sie mehr an? Die erste Aussage impliziert einen Menschen, der aktiv etwas erklärt und mehrere, die passiv zuhören. Die zweite Aussage hat eine andere Folge: Alle sind aktiv und wollen gemeinsam etwas entdecken. Zum Entdecken gehören positive Stimmung, Neugierde, Offenheit und die Bereitschaft, eigene Annahmen und Muster zu hinterfragen. Wir behalten Dinge, die wir aktiv selbst entdecken, auch viel länger in Erinnerung als Material, das uns vorgekaut serviert wurde.

Unser Umfeld ist heute im Normalfall komplex und vielschichtig. Die Information ist asymmetrisch verteilt. Umso wichtiger ist es, dass wir ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sichtweise des Themas entwickeln.

ENTDECKEN



Diese gemeinsame Sichtweise ist die Voraussetzung für gemeinsame zielgerichtete Aktivität: Menschen ziehen nur dann an einem Strang, wenn sie die gleiche Sichtweise und das gleiche Verständnis der Situation haben.

Um zu entdecken, müssen Menschen zunächst Informationen mit ihren Sinnen aufnehmen. Je mehr Sinne bei dieser Informationsaufnahme beteiligt sind, desto vollständiger und eindrucksvoller wird das Thema für uns. Kinder sind wahre Lernkünstler. Sie lernen immer mit allen Sinnen, schauen sich neue Dinge an, reden sofort darüber, greifen zu und probieren aus. Dinge werden beschnuppert und auch mal in den Mund gesteckt, um zu kosten. Auch, wenn das Eltern nicht immer freut, ist es doch die schnellste und wirkungsvollste Methode, um etwas zu lernen. Je mehr Sinne beim Entdecken beteiligt sind, desto besser.

Neben den Sinneskanälen, auf denen Information dargeboten wird, spielt auch die Aufbereitung der Information eine große Rolle. Man kann ein und dasselbe Thema verständlich oder extrem kompliziert aufbereiten. Die Verständlichkeit hängt von vier Kriterien ab, die wiederum erlernbar sind. Diese Kriterien erläutern wir in Kapitel 4.4.

Grundsätzlich sollte nach 7 bis 9 Minuten Informationsaufnahme irgendeine Aktivität oder Interaktion folgen. Was kann das sein? Z. B. ein Erfahrungsaustausch mit den Sitznachbarn in einem Präsenz-Meeting oder eine Break-out Session in einem Online-Meeting. Auch die schriftliche Beantwortung von Fragen zu dem gerade vermittelten Inhalt oder eine Abfrage mit einem Voting oder Polling Tool (Mentimeter, SlideLizard, Polly etc.) kommen als interaktives Element in Frage.

Wie kommen Menschen zu einer gemeinsamen Sichtweise? Indem wir ihnen die Gelegenheit bieten, ihre bestehende Sichtweise mit den Ansichten der anderen abzugleichen. Eine Sichtweise besteht aus zwei Komponenten:

- Was sind aus meiner Sicht die Fakten?
- Wie bewerte ich diese Fakten rational und emotional?

Fakten unterscheiden sich von Vermutungen. Fakten sind mit den fünf Sinnen wahrnehmbar oder messbar. Faktencheck bedeutet: Unterschiedliche Menschen kommen, im Idealfall sogar mit unterschiedlichen Messmethoden, zu dem gleichen Ergebnis, das sie sinnlich in irgendeiner Form wahrnehmen können.

Die Bewertung ist die Bedeutung, die die Fakten für uns haben. Selbst wenn sich Menschen über die Fakten einig sind, können sie diesen Fakten eine völlig unterschiedliche Bedeutung beimessen. Was für den einen gut ist, ist für den anderen schlecht. Der eine erblickt in einem Umstand einen Vorteil, der andere einen Nachteil.

Rationale Bewertungen von Fakten sind z. B. die Schlussfolgerungen oder die Kosten-Nutzen-Analysen. Eine emotionale Bewertung ist unser Bauchgefühl zu dem Thema. Beides ist wichtig.

Nutzen Sie in Ihren Meetings verstärkt die Chance, gemeinsam Dinge zu entdecken. Wenn es nichts zu entdecken gibt, dann brauchen wir im Normalfall auch kein Meeting. Berichte kann man sich z. B. auch allein durchlesen. Die große Chance eines Meetings besteht darin, dass wir die Sichtweisen und Bewertungen anderer erfahren und so gemeinsam zu einer akkurateren und vollständigeren Sichtweise sowie Bewertung der Situation gelangen.

Beim Entdecken geht es noch nicht um eine Lösungssuche. Es ist sogar ein methodischer Fehler, zu früh mit der Lösungssuche zu beginnen: Wenn sich Menschen etwas bewusst machen und es negativ bewerten, dann wollen sie im Normalfall sofort etwas tun. Solange das Bild der Situation aber nicht vollständig ist, kann diese Aktivität genau das Falsche sein: Denken Sie an einen Notarzt, der nach einer Massenkarambolage zum Unfallort kommt und als erstes einen Patienten sieht, der laut schreiend erklärt, dass er sich den Arm gebrochen habe. Vielleicht benötigt nicht dieser Patient sofortige Aufmerksamkeit und Betreuung, sondern ein anderer, der das Bewusstsein verloren hat und sich deshalb nicht artikulieren kann.