

Magnetische Meetings

Wie Sie Meetings gestalten, die Mitarbeiter anziehen und in der Hälfte der Zeit den doppelten Output produzieren



Inhaltsverzeichnis

Warum Meetings (oft) Zeitverschwendung sind.....	2
Warum „abstoßende Meetings“ mehr Schaden als nur die Opportunitätskosten verursachen.....	3
Warum Meetings not-wendig sind.....	4
Warum Magnetische Meetings überproportional viel Wert schaffen.....	6
Die 4 Dimensionen Magnetischer Meetings	7
Die Bedeutung von Magnetischen Meetings für eine Magnetische Unternehmenskultur	7
10 Tipps, wie Sie Meetings magnetisch machen und ihr Potenzial ausschöpfen	8
Literaturverzeichnis.....	10

In meiner Zeit als Marketingdirektor in einem multinationalen Konsumgüter-Unternehmen verbrachte ich im Durchschnitt zwischen 60 und 80% meiner Zeit in Meetings. Reisezeit nicht eingerechnet. Ich empfand das als normal. Und zugleich als sehr unbefriedigend.

Bei vielen Managern und Führungskräften ist das heute nicht anders. Ein Termin reiht sich an den nächsten. Viele davon sind sogenannte „Regeltermine“, also quasi ein Abo auf ein Meeting – praktischerweise steht es jede Woche automatisch im Kalender.

In Führungsworkshops, die ich gebe, kommt häufig die Frage auf, wie man Zeit sparen oder zumindest effektiver nutzen kann. Für sehr viele Führungskräfte, insbesondere im mittleren Management, ist der größte Hebel Meetings. Wenn ich die Teilnehmerinnen mit der These konfrontiere, dass etwa die Hälfte der Meetings nicht wichtig seien, bekomme ich nie Widerspruch. Nicht selten kommt der Einwand, der Anteil der unwichtigen Meetings sei noch größer als 50%.

Der Schluss liegt nahe, dass viele Meetings Zeitverschwendung sind. In vielen Fällen ist dieser Schluss korrekt. Ich würde sogar so weit gehen, dass der Schaden, den diese Besprechungen verursachen, deutlich größer ist als die reinen Opportunitätskosten, die durch die Teilnahme entstehen. Gleichzeitig warne ich davor, das Kind mit dem Bade auszuschütten, indem man Meetings verteufelt und meint, man käme ohne sie aus. Meine These ist, dass es nicht nur darum geht, unnötige Meetings zu vermeiden. Sondern auch darum, das wertschöpfende Potenzial zu erkennen und zu heben, dass solche Besprechungen haben, die ich „Magnetische Meetings“ nenne.

Warum Meetings (oft) Zeitverschwendung sind

Viele Meetings werden von der Mehrzahl der Führungskräfte und Mitarbeiter als Zeitverschwendung angesehen. Die Zeit wird „abgesehen“, und man ist froh, wenn die Termine zu Ende sind. In vielen dieser Meetings sitzen die Teilnehmenden hinter Laptops und arbeiten parallel an anderen Themen. Sie lesen und beantworten zum Beispiel E-Mails oder bearbeiten Vorgänge, die mit dem Inhalt der Besprechung nichts oder wenig zu tun haben. Fragt man sie danach, antworten sie, dass sie sonst ihre Arbeit nicht bewältigen könnten.

Insbesondere mittlere Manager, also Abteilungs- oder Bereichsleiter in größeren Organisationen, verbringen nicht selten ganze Tage in langen Besprechungen. Sie haben manchmal mehrere Meetings hintereinander, ohne große Pausen.

Warum empfinden sie diese Meetings oft als Zeitverschwendung? In der Regel, weil sie sie nicht für wichtig halten.

Es gibt mindestens zwei Kategorien von „unwichtig“:

1. Das komplette Meeting ist unwichtig.

Stelle ich in Führungskräfteworkshops die Frage, ob in der Organisation Meetings in aller Regel eine vorher bekannte Agenda haben, ernte ich häufig ein sarkastisches Lachen: die Reaktionen gehen von „selten“ bis „nicht immer“.

Meine Beobachtung ist: Gibt es für ein Meeting keine Agenda und keine klare Zielsetzung (und wird am Ende des Meetings kein (Aktions-)Protokoll erstellt), kann man davon ausgehen, dass das Meeting nicht effektiv ist. Es ist dann nicht produktiv und wird damit von der Mehrzahl der Teilnehmenden als unwichtig empfunden.

Werde ich zu einem solchen Meeting eingeladen, frage ich höflich, ob der Organisator mir

bitte die Agenda zusenden kann. Damit bin ich in der Lage, zu prüfen, welchen Beitrag ich leisten kann und ob der Termin zu meinen Prioritäten passt. Erhalte ich die Agenda nicht, sollte ich meine Teilnahme absagen. Denn: ich werde meine Zeit zielführender und auch für das Unternehmen produktiver außerhalb des Meetings einsetzen können.

2. Das Meeting hat zwar wichtige Bestandteile, die auf meine Ziele einzahlen. Es dauert nur viel zu lang.

Sehr viele, manche behaupten sogar, die Mehrzahl der Meetings sind zu lang. Auch an sich wichtige Meetings. Oft fehlt ein Moderator (Melden Sie sich freiwillig als Moderator!), oder der vorgesehene Moderator hält sich zu sehr zurück und lässt Diskussionen länger laufen, als zielführend ist. Sehr viele Meetings könnten in 20-30 Minuten beendet sein, wenn sowohl der Initiator, als auch der Moderator und am besten alle Teilnehmer vorbereitet wären.

Auch bei Meetings gilt das Parkinson'sche Gesetz: jede Aufgabe nimmt sich die Zeit, die man ihr zuweist. Ist die Standardlänge einer Besprechung eine Stunde, dann dauern die meisten Meetings auch (mindestens) eine Stunde, auch wenn bereits nach einer halben Stunde alle relevanten Themen besprochen worden sind.

Die 80:20-Regel, auch das Pareto-Prinzip genannt, besagt, dass 80% der Ergebnisse in 20% der Zeit erledigt werden können. Sie lässt sich auch auf Meetings anwenden. Nicht auf alle, aber auf viele. 80% der Ergebnisse von Meetings lassen sich in 20% der Zeit bearbeiten. Die restlichen 80% der Zeit tragen nur noch 20% an Ergebnissen bei. Bedeutet: eine große Zahl von Besprechungen kann auf 20% der angesetzten Zeit reduziert werden. Das klingt drastisch. Es ist auch nur dann möglich, wenn eine klare Zielsetzung formuliert wird, das Meeting gut vorbereitet ist (und zwar von allen Beteiligten) und gut moderiert wird.

Bei vielen Führungskräften, insbesondere in größeren Organisationen, lassen sich durch konsequente Anwendung der Regeln „Kein

Meeting ohne Agenda“ und „Kein Meeting über eine halbe Stunde“ zwischen zehn und fünfzehn Stunden pro Woche einsparen.

Warum „abstoßende Meetings“ mehr Schaden als nur die Opportunitätskosten verursachen

Schlecht vorbereitete und zu lange Meetings nenne ich „abstoßende“ Meetings. Es sind Besprechungen, an denen die Mehrzahl der Teilnehmenden ungern und mit wenig Enthusiasmus teilnimmt. „Abstoßend“ ist der Gegenpol zu „magnetisch“ oder „anziehend“. Etwas polemischer kann man solche Besprechungen auch „toxisch“ nennen, da sie einen negativen Einfluss auf die Organisation haben, der über die reine „Zeitverschwendung“ hinaus geht.

Sie vernichten Wert, indem sie einen oder mehrere von drei Schäden verursachen:

1. Unklarheit und Verwirrung
2. Missverständnisse
3. Feindseligkeit

In allen drei Fällen wird das wichtigste Kapital von Organisationen beschädigt: Vertrauen. Mangelndes Vertrauen innerhalb eines Unternehmens hat zwei kommerziell negative Effekte: Verlangsamung von Entscheidungs- und Bearbeitungsprozessen und Erhöhung der Transaktionskosten.

Unklarheit und Verwirrung sind häufig das Ergebnis unzureichender Vorbereitung und ggf. einer mangelhaften Moderation eines Meetings. Wenn Teilnehmer mit mehr Fragen aus dem Meeting kommen als sie hineingegangen sind, ist der Nettoeffekt auf Klarheit und Eindeutigkeit negativ. Unklarheit und Verwirrung führen zu Verunsicherung, kosten Vertrauen und behindern oder lähmen die Umsetzungskraft.

Missverständnisse entstehen, wenn Menschen annehmen, dass sie einander verstehen und ihr

Verständnis nicht überprüfen. Missverständnisse gehören zu den größten Zeitvernichtern. Während die Reduktion der Zeit, die Führungskräfte in Meetings verbringen, in Stunden und Tagen gemessen wird, kosten Missverständnisse in der Regel Wochen oder gar Monate.

Wenn in Besprechungen

- Konflikte entstehen,
- Meinungsverschiedenheiten unsachlich ausgetragen werden,
- Mitarbeiter einander vor versammelter Mannschaft kritisieren,
- ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter öffentlich abkanzelt oder sich nicht vor ihm stellt,

dann führt das zu Vertrauensverlust und im schlimmsten Fall zu latenter oder offener Feindseligkeit.

Die Bereitschaft zur Kooperation geht gegen Null, wenn sich Mitarbeiter nicht sicher fühlen können und sich schützen müssen. Das wiederum führt zu reduzierter Motivation und Zufriedenheit von Mitarbeitern.

Meetings, die Mitarbeiter als abstoßend empfinden, in denen Politik gemacht wird, ein Hauen und Stechen herrscht, sind oft ein Zeichen von toxischen Unternehmenskulturen. Solche Kulturen sind nicht nur unterdurchschnittlich in ihrer Leistungsfähigkeit. Sie haben auch Schwierigkeiten, (gute) Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Sie sind nicht magnetisch und bleiben, was die Leistungsfähigkeit angeht, meist weit hinter ihren Möglichkeiten.

Warum Meetings notwendig sind

Auch wenn durch abstoßende Meetings hohe Kosten verursacht werden, bin ich überzeugt davon: Meetings werden gebraucht. Sie sind notwendig. Sprich: sie wenden eine Not, sie stiften einen Nutzen.

Meetings können mindesten sechs Funktionen haben:

1. Informationen vermitteln und austauschen
2. Verständnis schaffen
3. Verantwortlich halten
4. Ideen/Lösungen entwickeln
5. Entscheidungen treffen
6. Beziehungen entwickeln

Effektive, „Magnetische“ Meetings vereinen häufig mehrere dieser Funktionen.

1. Informationen vermitteln und austauschen

Viele Besprechungen dienen der Informationsvermittlung oder dem Austausch von Informationen. Entscheidungen werden kommuniziert (häufig in der Hierarchie von oben nach unten) und verlaufen in eine Richtung (Einweg-Kommunikation). Es kann aber auch ein Austausch von Informationen zwischen Bereichen und Schnittstellen sein.

Solche Meetings können persönlich oder über Video durchgeführt werden. Sie müssen auch nicht immer in „Echtzeit“ stattfinden, sondern können über elektronische Plattformen bereitgestellt und von Mitarbeitern nach Bedarf abgerufen werden. Immer mehr Schulungen, die diesem Typus entsprechen, werden elektronisch bzw. online durchgeführt und bereitgestellt.

2. Verständnis schaffen

Um sicherzustellen, dass Informationen richtig aufgenommen und wirklich verstanden werden, ist Dialog wichtig. Aktives oder einführendes Zuhören bedeutet: die Botschaft in eigenen Worten wiedergeben, damit der Sender mein Verständnis gegebenenfalls korrigieren kann. Durch diesen Austausch werden Missverständnisse vermieden. Gerade bei komplexeren Sachverhalten, komplexeren multidisziplinären Projekten oder in Situationen mit diversen Stakeholdern sind diese Form von Meetings außerordentlich wichtig. Es lohnt sich, in das

Schaffen von gegenseitigem Verständnis so viel Zeit zu investieren, wie es braucht, damit sich alle Parteien verstanden fühlen. In solchen Meetings ist Zeitsparen ein Handeln mit Zitronen. Denn es geht um das Vermeiden von Missverständnissen und damit um das Sparen von Wochen und Monaten. Minuten und Stunden zu investieren, sogar viele Stunden, hat in dem Fall eine sehr hohe Rendite.

3. Verantwortlich halten

Regelmäßige Projektbesprechungen sind im Idealfall kurze Besprechungen. In diesen kommuniziert jedes Projektmitglied, was es seit der letzten Abstimmung erreicht hat und was es sich bis zum nächsten Meeting vornimmt. Sich als Team regelmäßig verantwortlich halten stärkt die Umsetzungskraft, die Eigenverantwortlichkeit und den Team-Zusammenhalt. Scrum-Meetings im Rahmen von agilem Projektmanagement haben beispielsweise diesen Charakter.

4. Ideen/Lösungen erarbeiten

Meetings, in denen Ideen entwickelt werden, haben meist eine andere Dynamik und Dramaturgie als die ersten drei Meeting-Typen. Allerdings enthalten Sie häufig Elemente der bisher geschilderten Formen. Oftmals sind solche Meetings interdisziplinär. Ihre Effektivität korreliert direkt mit dem Niveau an Vertrauen, das zwischen den verschiedenen Teilnehmern herrscht. Denn: eine (neue) Idee zu finden oder eine Lösung zu entwickeln ist eine Reise ins Unbekannte.

Kennen sich die Teilnehmer nicht oder wenig, oder herrscht Misstrauen, ist es unumgänglich, dass zunächst über vertrauensbildende Maßnahmen das Vertrauensniveau gehoben wird. Es müssen mögliche Hindernisse für die Bereitschaft, miteinander zu arbeiten, identifiziert und aus dem Weg geräumt werden.

Es folgt die Definition eines gemeinsamen Ziels (zum Beispiel: „Wie kann oder sollte

eine Lösung für unser Problem aussehen?“). In einem nächsten Schritt ist es wichtig, Transparenz und Verständnis zu schaffen und verschiedene Sichtweisen und Interessen auf den Tisch zu bringen. Erst dann kann man effektiv an der Lösungsentwicklung und Ideengenerierung.

Wie bei den „Verständnis-Meetings“ ist hier zu viel Zeitdruck oft nicht zielführend. Eine Idee oder eine Problemlösung kann nicht erzwungen werden, sondern wird entdeckt. Je höher das Vertrauen und das Verständnis untereinander sind, je sicherer sich alle Teilnehmer fühlen, desto schneller und besser können sie Ideen und Lösungen entwickeln.

5. Entscheidungen treffen

Besprechungen, in denen Entscheidungen getroffen werden, sind häufig Regelmeeetings. Zum Beispiel Teambesprechungen oder Geschäftsleitungs- oder Vorstandssitzungen. Auf Basis von Entscheidungsvorlagen oder Empfehlungen treffen Entscheidungsträger einzeln oder im Team Entscheidungen. Oft haben diese Besprechungen Aspekte von Informations- und Verständnis-Meetings, damit Entscheidungen informiert und auf einer soliden Basis getroffen werden können.

6. Beziehungen entwickeln

Meetings haben noch eine wichtige, häufig unterschätzte Funktion, nämlich Beziehungen zwischen Kollegen und zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen zu entwickeln. In Meetings können Vertrauen und Verständnis geschaffen werden, können sich Menschen auch emotional näherkommen. Häufig geschieht dies auf einer informellen Ebene. Solche Meetings sollten auch eine Struktur haben, die aber oft nicht genauso rigide sein muss wie die in anderen Meeting-Typen. Beziehungen lassen sich bekanntlich nicht über Zeitdruck entwickeln.

Der Möbelhauskonzern IKEA hat so genannte „Fika“-Meetings als Institution.

„Fika“ sind relativ ausgedehnte Frühstücksmeetings, in denen Informationsaustausch, aber indirekt auch Beziehungsentwicklung stattfindet. Teamentwicklungsworkshops, After-Work-Bier, interne oder externe Runde Tische, „Offsites“ (Workshops außerhalb des Büros) sind Beispiele für solche Meetings. Zwei meiner Coachees, beide Unternehmer und Entscheider, die miteinander arbeiten, habe ich (nur halb im Scherz) empfohlen, mal drei bis fünf Tage zusammen wandern zu gehen. Das würde ihre Beziehung auf ein weniger funktionales und rationales, mehr emotional verbundenes Niveau zu heben.

Weitere Inhalte von Meetings, die Beziehungen fördern, können ohne Anspruch auf Vollständigkeit sein:

- Feedback-Gespräche/-Runden
- Erfolge feiern (und dadurch Wertschätzung zeigen)
- Konfliktklärung
- Informeller Austausch
- Gemeinsam spielen/Spaß haben
- Zusammen essen/etwas unternehmen („geteilte Erlebnisse“)

Wird großer Wert auf die interne Beziehungsentwicklung gelegt und dafür Zeit bereitgestellt, verhält es sich wie bei den Verständnis-Meetings: die investierte Zeit hat trotz des initial hoch erscheinenden Investments eine sehr hohe und schnelle Rendite.

Beziehungsm Meetings sind idealerweise live und in Farbe. Nicht immer ist das möglich, so dass auch hier virtuelle Meetings mit den Möglichkeiten moderner Technik zum Tragen kommen. Bei Remote-Teams ist das oft die einzig realistische Möglichkeit. Meiner Auffassung nach funktionieren virtuelle Meetings umso besser, je intensiver die Teilnehmenden sich zu einem früheren Zeitpunkt persönlich kennenlernen konnten.

Warum Magnetische Meetings überproportional viel Wert schaffen

Magnetische Meetings sind Meetings, die Mitarbeiter wie auch Führungskräfte gerne besuchen. Ich erinnere mich an solche Meetings in meiner Rolle als Marketingdirektor im Konsumgüterbereich. Wir hatten zwei bis drei Mal im Jahr europäische Marketing Directors Meetings an verschiedenen Orten in Europa. Diese Meetings waren für mich magnetisch – meist gingen sie über zwei Tage und fanden an schönen Orten statt. Wir hatten intensiven Austausch zwischen den Kollegen und haben im Rahmen von Abendveranstaltungen die Beziehungen vertieft.

Magnetische Meetings schaffen Energie und kosten nicht Energie wie abstoßende oder toxische Meetings. Daran erkennt man sie – lächelnde Gesichter, inspirierte und inspirierende Gespräche, selbstbewusste Körperhaltung und Körpersprache, wenig Gejammer.

Weil die Motivation und Leistungsbereitschaft in solchen Meetings, in die Mitarbeiter und Führungskräfte gerne gehen, überproportional hoch ist, schaffen sie auch überproportional viel Wert:

- kurze Meeting-Dauer
- Hoher Output pro Zeiteinheit
- Hohe Qualität von Ideen und Problemlösungen
- Motivation, Enthusiasmus wird gefördert
- Vertrauen untereinander wächst
- Loyalität zueinander und zum Unternehmen wächst

Die 4 Dimensionen Magnetischer Meetings

Magnetische Meetings haben vier Dimensionen

1. **Sinn.** Die Sinn-Dimension beantwortet die Frage nach dem „WARUM“ oder „WOZU“ des Meetings. Der Sinn sollte von vorne herein, schon lange vor Meeting-Beginn feststehen und allen Beteiligten klar sein.
2. **Fokus.** Fokus heißt: das Ziel ist klar und beantwortet die Frage nach dem „WAS“ des Meetings. Ziel und Agenda stehen schon vorab fest und sind kommuniziert. Jeder weiß, wie lange das Meeting geht, und kennt seine Rolle. Je nach Ziel wird auch der Meeting-Typ ausgewählt, der zur Zielsetzung passt.
3. **Energie.** Hier geht es um das „WIE“ des Meetings. Wie wird es durchgeführt? Wann? Wo? In welcher Umgebung? In welcher Zusammensetzung? Die Bedeutung der Umgebungsfaktoren für ein effektives oder sogar Magnetisches Meeting wird oftmals unterschätzt. Wird aus Kostengründen auf ein Meeting außerhalb des Büros verzichtet, wird häufig nicht bedacht, dass die Raum- und Unterbringungskosten im Vergleich zu den Opportunitätskosten der Teilnehmer niedrig sind.
4. **Beziehung.** Jedes Meeting, auch die sehr „sachlichen“ Meetings, haben eine Beziehungsdimension. Jedes Meeting sollte dazu beitragen, das Vertrauen zwischen den Teilnehmenden zu erhöhen und damit die Beziehungen der Meeting-Teilnehmer untereinander zu stärken.



Die Bedeutung von Magnetischen Meetings für eine Magnetische Unternehmenskultur

Meetings, die in allen vier Dimensionen stark sind, sind anziehend und haben daher auch eine positive Wirkung auf die Anziehungskraft der Organisationskultur. In vielen Organisationen wird viel Zeit für Meetings aufgewendet. Gerade deshalb ist es wichtig, dass diese Besprechungen qualitativ wie vom fachlich-sachlichen Ergebnis her positiv auf die Anziehungskraft ausstrahlen und so die „Magnetische Unternehmenskultur“ stärken. Und zwar ganz besonders auf der Beziehungsdimension.

Magnetische Meetings unterschiedlicher Typen leisten einen wertvollen Beitrag für das Vertrauensniveau in der Organisation. Magnetische Unternehmenskulturen sind daher auch meist gute Beispiele für gesunde Meeting-Kulturen und -Gewohnheiten.

10 Tipps, wie Sie Meetings magnetisch machen und ihr Potenzial ausschöpfen

1. **Kein Meeting ohne Zielsetzung und Agenda.** Selbst wenn es ein „Agenda-loses“ Meeting ist, sollte genau dieser Charakter vorab kommuniziert werden, damit die Erwartungshaltungen der Teilnehmenden auf einer Ebene sind. Sinnvoll ist es, Vorlagen für Zielsetzung und Agenda zu entwickeln, die es allen leicht machen, diesen Tipp konsequent umzusetzen.
2. **Standardzeit = 30 Minuten.** Legen Sie die Standarddauer eines Meetings auf 30 Minuten fest und nicht wie häufig üblich auf 60 Minuten. Verlängern Sie da, wo notwendig, aber gewöhnen Sie sich kurze Meetings ohne überladene Agenda an.
3. **Kein Meeting ohne (Aktions-)Protokoll.** „Was?“/„Wer?“/„Bis wann?“ sind die drei Spalten eines Aktionsprotokolls. Sind Entscheidungen im Meeting getroffen worden, sollten diese auch festgehalten werden. Der Protokollführer steht idealerweise vorher fest. Ist es gut organisiert, geht das Protokoll spätestens zwei Stunden nach Ende des Meetings an die Teilnehmenden raus.
4. **Schaffen Sie die passende Umgebung.** Wenn Sie zum Beispiel für Verantwortlich-halten-Meetings Zeit sparen wollen, organisieren Sie sie als Stehmeetings. Notieren Sie die Aktionspunkte am Whiteboard. Ein Foto davon wird dann als Protokoll an alle verschickt. Für „Beziehungsm Meetings“ sind oft ungewöhnliche Umgebungen sinnvoll. Gestalten Sie Meetingräume optisch attraktiv und bieten Sie unterschiedliche „Formate“ an: mit oder ohne Tisch, mit Sesseln, mit Bistrotischen. Achten Sie darauf, dass die Räume nicht zu klein sind. Für 10 Teilnehmer mindestens 60-70m² ist eine Faustregel. Raum hat Auswirkung auf die Arbeitsqualität und damit die Arbeitsergebnisse. Sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmer mit Wasser, Kaffee und ggf. Obst/gesunden Snacks versorgt sind.
5. **Nominieren Sie einen Moderator.** Bei internen Meetings kann ein Meeting-Teilnehmer die Moderation übernehmen. Idealerweise steht das vorher fest, so dass er sich ggf. vorbereiten kann. Es muss nicht immer der Vorgesetzte die Moderation übernehmen. Diese Verantwortlichkeit kann auch rotieren.
6. **Vorbereitung.** Je besser vorbereitet die Teilnehmer sind, desto effektiver das Meeting. Bedeutet: ausreichend Vorlauf gewähren und allen Teilnehmenden ein gutes, unmissverständliches Briefing zur Verfügung stellen. Welche Informationen sollte jeder schon aufgenommen und/oder verarbeitet haben, damit alle auf dem gleichen Wissensstand sind?
7. **Multimedia.** „PowerPointPoisoning“ ist nicht selten die Diagnose in Meetings. Versuchen Sie die Anzahl an Folien und Präsentationen gering zu halten. Wenn PowerPoint, dann keine Zahlenfriedhöfe und vollgepackte „Beratercharts“. Nutzen Sie Flipcharts, Whiteboards oder auch virtuelle Whiteboards.
8. **„Topless“ Meetings.** Es geht nicht um Dresscode und Nacktheit, sondern um Meetings ohne Laptop – Laptop-less Meetings. Meetings werden effektiv und magnetisch, wenn alle Teilnehmenden zu 100% bei der Sache sind, ohne E-Mails zu beantworten oder Dokumente zu bearbeiten. Multitasking funktioniert nicht.
9. **Erwartungen und (emotionale) Situation abfragen.** Gerade, wenn Sie sich nicht so oft sehen, kann es sinnvoll sein, vor Einstieg in die Sacharbeit eine Runde zum allgemeinen Befinden zu machen. Ist das Vertrauen

hoch, werden Teilnehmer möglicherweise auch private Probleme auf den Tisch bringen. Diesen Raum zu haben ist ein Zeichen von Wertschätzung und Respekt. Das wiederum führt zu gegenseitigem Verständnis und stärkt das Vertrauen und die Beziehungen untereinander.

10. **„Benefits & Concerns“ (Nutzen & Bedenken).**

Ein gutes Mittel, um die Stimmung und Zufriedenheit am Ende jedes Meetings abzufragen und so kontinuierlich besser zu werden ist „B&C“ oder „Benefits & Concerns“. Ein einfaches T-Diagramm am Flipchart oder Whiteboard reicht aus. Der Moderator geht zunächst einmal reihum und fragt jeden Teilnehmenden nach Dingen, die für ihn im aktuellen Meeting positiv waren. Das sind die „Benefits“. Diese notiert er für alle sichtbar. In der zweiten Runde fragt er die „Concerns“ ab. Das sind die Dinge, die den Teilnehmenden nicht so gut gefallen haben oder die bei einem nächsten Meeting besser laufen könnten. Auch diese werden notiert. Die „B&C“-Übersicht fügen Sie dann ins Meeting-Protokoll ein (als Foto).

Der Business Case für Magnetische Meetings ist überzeugend. Abstoßende Meetings verursachen enorme Opportunitätskosten. Die reinen Lohnkosten belaufen sich in mittelgroßen Unternehmen auf hohe sechs- oder siebenstellige Beträge. Nimmt man die negative Wirkung solcher Meetings auf die Organisation hinzu, steigen die Kosten nochmals signifikant.

Die Konsequenz, deswegen keine oder kaum Meetings durchzuführen, ist dennoch nicht zielführend. Gelingt es, die Besprechungen „magnetisch“ zu machen (anziehend für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter), zu Orten an denen echte Kollaboration passiert und Synergien entstehen können, werden nicht nur die Opportunitätskosten eingespart. Auch der ökonomische Nutzen für die Organisation steigt dann exponentiell - in Form von erhöhtem Vertrauen (und der dadurch höheren Umsetzungsgeschwindigkeit und der gesenkten Transaktionskosten), von Innovationen, Mitarbeitermotivation, positiver Atmosphäre und damit auch Anziehungskraft für Mitarbeiter, die wiederum in höherer Loyalität und niedrigerer Fluktuation resultiert. In einem engen Arbeitsmarkt findet ein solches Unternehmen leichter die passenden Mitarbeiter für offene Stellen.

Auch wenn „Magnetische Meetings“ nur ein Teil einer „Magnetischen Unternehmenskultur“ sind, so sind sie ein wichtiger und greifbarer Aspekt, an dem man sehr konkret und schnell sichtbare Ergebnisse sehen kann. Damit kann man anfangen!

Literaturverzeichnis

Covey, Sean/Chris McChesney, Jim Huling, Andreas Maron: Die 4 Disziplinen der Umsetzung: Strategien sicher umsetzen und Ziele erfolgreich erreichen, München: Redline, 2016.

Covey, Stephen R.: Die 3. Alternative: So lösen wir die schwierigsten Probleme des Lebens, Offenbach: Gabal, 2012.

Covey, Stephen R.: Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 52. Aufl. New York: Gabal, 2018.

Crowley, Dermot: Smart Teams: Communicate, Congregate, Collaborate: How to Work Better Together, Melbourne: Wiley, 2018.

Fried, Jason/ David Heinemeier Hansson: Rework: Change the Way You Work Forever, London: Vermilion, 2010.

Friedmann, PhD, Ron: The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace, New York: Pedigree, 2014.

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Nelson Parker, 2014.

Laloux, Frederic: Reinventing Organizations: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen, 2016.

Marquet, L. David: Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers Into Leaders, UK: Portfolio/Penguin, 2015.

McGeorge, Donna: The 25 Minute Meeting: Half the Time, Double the Impact, Melbourne: Wiley, 2018.

Oestereich, Bernd/Claudia Schröder: Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen, München: Vahlen, 2017.

Collins, Jim: From Good to Great, Random House, 2001 Deutsch: Der Weg zu den Besten: Die Sieben Management Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg.

Aitsi-Selmi, Dr. Amina: „The #1 toxicity factor at work“, <https://www.linkedin.com/pulse/1-toxicity-factor-work-aitsi-selmi-ma-md-mrcp-mph-ffph-phd-frsa/> [01.05.2019]

Edmondson, Amy: „Building a psychologically safe workplace“ TEDx HGSE 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=Lho-Luui9gX8&feature=youtu.be> [03.05.2019]

Project Aristotle: Identify Dynamics of Effective Teams, <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness/steps/identify-dynamics-of-effective-teams/> [30.04.2019]

Über Christian Conrad

Christian Conrad ist ein führender Experte und Vordenker im Bereich Unternehmenskultur und Autor des 2019 erschienen Buches "Magnetische Unternehmenskultur – Wie Unternehmen die PASSENDEN Mitarbeiter und die IDEALEN Kunden anziehen". Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung als Führungskraft, Unternehmer und Coach, Trainer, Redner und Moderator.

So können Sie mit Christian Conrad arbeiten

Christian Conrad unterstützt Unternehmer, Entscheider und ihre Teams dabei, Organisationen und damit Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen Mitarbeiter ihr Potenzial entfalten. Tätig ist er als Coach und Mentor für Führungskräfte und Teams, als Trainer, Moderator für Teams und Organisationen und als Keynote-Speaker auf Unternehmensveranstaltungen.



19,80€ gebunden / 7,49€ als E-Book

Erhältlich in allen Online-Buchläden, direkt beim Autor oder bei Books on Demand

Kontakt

Christian Conrad magnetic culture

Kohlhökerstr. 6

28203 Bremen

Mail: christian@christianconrad.org

Telefon: 0421 30 74 76 41

mobil: 0171 468 14 14

www.christianconrad.org