

Eine Einführung in

Team- Meetings

*Ein Wegweiser zum Erreichen des
Unmöglichen: Meetings, die gefallen*

Jörg Lahmann

- Gründer & CEO von igostrategy -

Eine Veröffentlichung von

igostrategy

Unternehmensführung.
So wird's gemacht.

Inhalts- verzeichnis

Über den Autor.....	3
Einleitung.....	4
Die 3 großen Fehler.....	7
Die 8 Arten von Meetings.....	15
Schlussfolgerungen.....	39

Über den Autor



Jörg Lahmann

EOS Implementer, Buchautor und
Motivational Speaker

Jörg ist gebürtiger Deutscher und lebt seit 1997 in Barcelona. Er hat einen Abschluss in Bauingenieurwesen und ist AMP durch ESADE und Wharton (Philadelphia).

Er ist der erste EOS-Implementierer in Spanien und Deutschland; arbeitet als Dozent für Barcelona Activa und ist regelmäßiger Redner bei Unternehmensgruppen zum Thema Unternehmensführung.

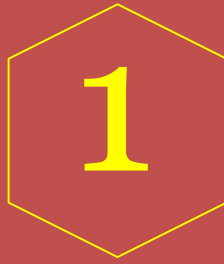
Jörg berät KMU-Management-Teams in der Schweiz, Deutschland und Spanien bei der Nutzung von EOS (Entrepreneurial Operating System).



twitter.com/JoergLahmann



linkedin.com/in/jorglahmann



KAPITEL EINS

Einleitung

MEETINGS: EINE GLOBALE EPIDEMIE

"Hand hoch, wer Meetings toll findet..." Ein Satz, der bei Konferenzen und Workshops, die ich für Unternehmer und Führungskräfte abhalte, eher wenig Bewegung erzeugt; dafür aber nervöses Lachen. Ich habe im Laufe der letzten Jahre hunderte von Führungskräften interviewt und selten bin ich auf jemanden gestossen, der mit den Meetings im Unternehmen zufrieden war. Stattdessen sind Worte wie langweilig, chaotisch, Zeitverschwendung, der schlimmste Teil des Tages... einige der typischen Attribute, die ich zu hören bekomme.

Um es aus einem eher numerischen, und statistisch relevanteren Blickwinkel zu sehen, bitte ich meist um eine Bewertung der unternehmensinternen Meetings, auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 Top ist. Der Durchschnitt liegt bei 5,62. Ich erinnere mich an die Antwort eines leitenden Mitarbeitenden eines Technologieunternehmens mit mehr als zweihundert Mitarbeitern: "auf einer Skala von 1 bis 10... Eine minus vier!"

Wenn man bedenkt, dass Meetings die wichtigste Disziplin darstellt, Personen zu koordinieren, sich abzustimmen, Vereinbarungen zu treffen und Prioritäten festzulegen, sowie Lösungen und Visionen auszuarbeiten, ist es eine Katastrophe, dass Meetings derart schlecht bewertet werden. Stellen Sie sich den Unterschied vor, wenn alle Meetings eine 10 wären!

Mit diesem E-Book möchte ich dazu beitragen, herauszuarbeiten, was schief läuft und wie man eine 10-Punkte-Bewertung erreichen kann.

EINIGE ZAHLEN

Um zu starten, habe ich einige weiter beunruhigende Fakten über Meetings zusammengetragen. Ein Grund mehr, Verbesserung anzustreben.

23h

Die Häufigkeit und Dauer von Meetings hat in den letzten 50 Jahren zugenommen. Heute verbringen Führungskräfte etwa 23 Stunden pro Woche im Sitzungssaal. Im Jahr 1960 waren es nur 10 Stunden.

65%

Für 65 % aller Führungskräfte sind Meetings ein Ärgernis. Das ist der Prozentsatz der Führungskräfte, die sagen, Meetings stehen ihrer Arbeit im Wege. Eine ernste Lage, wenn man bedenkt, dass es eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften ist, ein funktionierendes Team aufzubauen.

71%

71% sagen, ihre Meetings sind ineffizient. Das ist der Prozentsatz aller Personen, die aussagen, die Meetings, an denen sie teilnehmen, sind unproduktiv.

267€

...kostet in etwa ein einstündiges Meeting mit 6 Personen und einem Durchschnittsgehalt von 65.000 Euro. Hier können Sie Ihre eigenen Berechnungen durchführen:

<http://tobytripp.github.io/meeting-ticker/>

Und in Ihrem Team oder Unternehmen, was ist die Meinung Ihrer Führungskräfte...?



KAPITEL ZWEI

Die 3 großen Fehler

Die 3 großen Fehler - Einleitung -

Es gibt viele Dinge, die bei einem Meeting schlecht laufen können. Dementsprechend gibt es viele mögliche Tipps zur Verbesserung. Wenn Sie eine Google-Suche nach "effektiven Meetings" durchführen, werden Sie viele Rezepte sehen, die einander ähnlich sind. Sie sind nicht schlecht. Aber sie werden die Treffen nicht grundsätzlich verbessern.

Es sind nur Pflaster die auf die Symptome geklebt werden.

Die Wurzel des Problems langweiliger, schlechter und ineffizienter Meetings liegt tiefer und kann leider nicht mit einfachen Tipps wie, Agenda vorab schicken, alle pünktlich erscheinen, den Raum passend zum Thema wählen..., erfasst und gelöst werden.

Im Folgenden die 3 großen Fehler.

1. WENIG MEETINGS

Vielleicht möchten Sie weniger Meetings abhalten. Weil Sie die Nase voll haben. Tatsache baer ist, dass Sie nicht weniger, sondern mehr Meetings haben müssen. Mehr...? Ja, mehr.

Aber auf eine differenzierte Art und Weise.

Einer der großen Fehler ist es, in ein und demselben Meeting alle möglichen Dinge zu vermischen: Analyse, Strategie, Taktik... Das macht es sehr schwierig, dem Faden zu folgen und den Kopf jedem Punkt der Tagesordnung entsprechend gerüstet zu haben.

Stellen Sie sich als Analogie einmal folgendes vor: es ist Wochenende, Sie sind zu Hause und bereiten mit Ihrem Partner einen Imbiss vor, und plötzlich sagt er: "Schatz, ich muss kurz mit dir reden: wir müssen noch besprechen, was wir heute zum Abendessen machen, wer die Einkäufe erledigt. Ausserdem haben wir die Ausgaben für den laufenden Monat überschritten und zuletzt noch, ich möchte gerne ein Kind mit dir haben..." Stille... "Schatz, alles in Ordnung?,"

So, oder so ähnlich laufen viele Team-Meetings ab. Alle Arten von Themen werden in den grossen Meeting-Topf geworfen. Es findet ein Wechsel von Analyse zu Strategie und von Problemlösung zu Planung statt. Das ist sehr schwierig.

Es ist **notwendig, verschiedene Arten von Meetings zu schaffen**, damit jeder Teilnehmer den entsprechenden Mindset mitbringen kann: den analytischen, taktischen, strategischen oder noch einen anderen.

Einzelheiten und Lösungen, ab Seite 15.

2. LANGWEILIG

Beginnen wir mit einer Analogie: Es ist Freitagabend nach einer harten Arbeitswoche, und Sie sind bereit, sich von Ihrer Couch umarmen zu lassen. Sie machen es sich gemütlich und schnappen sich Ihren Laptop, um zu Netflixen. Heute wollen sie eine neue Serie starten, auf die Sie sich schon seit Tagen freuen. Los geht's... Aber zu Ihrem Leidwesen stellen sie fest, dass es nicht so läuft wie Sie dachten. Sondern lang-wei-lig! Sie bleiben noch ein paar Minuten dran, schalten dann aber zum Menü, um etwas anderes auszuwählen. Schliesslich gibt viel Auswahl...

Und was hat diese Szene mit Meetings zu tun? Vieles. Bei der Arbeit gibt es auch viel Auswahl. Viel Auswahl was zu tun ist. Ein sehr großes "Unterhaltungs"-Angebot. Das heisst wir wollen und müssen unsere Zeit ständig optimieren.

Damit ein Film oder eine Serie erfolgreich ist, muss **in den ersten Minuten etwas passieren, das unsere Aufmerksamkeit erregt: In Hollywood wird es *the hook*** genannt. Der Haken.

Das Gleiche gilt für Meetings: Wir alle haben viel zu tun, müssen unsere Zeit optimieren, und bearbeiten die Dinge, die unsere Aufmerksamkeit erregen: der Haken.

Wenn Sie das nächste Mal mit einem Thema in ein Meeting gehen, achten Sie darauf *den Haken* zu nutzen: Warum sollten die Anwesenden sich für Ihr Thema interessieren? Warum sollten sie Ihnen mehr als fünf Minuten lang Aufmerksamkeit schenken? Schliesslich hat jeder am Tisch viele dringende Themen.

Starten Sie nicht mit „...wir müssen über das Budget für das nächste Geschäftsjahr sprechen. Ich habe eine PowerPoint mit den Daten des Jahres dabei..." (Gähnen,

2. LANGWEILIG (Fortsetzung)

einige nehmen ihr Handy heraus, verschwendete Zeit...) Es liegt bei Ihnen, das Interesse zu wecken. Ein Argument zu setzen, das die Aufmerksamkeit der Teilnehmer fesselt und sie sehen und verstehen lässt, warum die folgenden Minuten keine Zeitverschwendung sein werden. Es könnte zum Beispiel in etwa so aussehen: „Das nächste Jahr wird sehr wichtig für unser Unternehmen. Und heute geht es um das Budget. Nur wenn wir es schaffen, das Budget intelligent und effektiv aufzusetzen, nur dann werden wir unsere Jahresziele erreichen können. Ich möchte, dass jeder versteht, dass unsere Entscheidungen direkte Auswirkungen auf viele Mitarbeitenden haben wird. Auch auf uns selbst und auf jeden anderen im Unternehmen. Deshalb denke ich, dass dieses Thema die größte Aufmerksamkeit von jedem von uns hier verdient hat. Stimmen Sie mir zu?"

Ganz anders, nicht wahr? Manchmal mag es schwieriger sein, einen guten *Hook* zu schaffen. Aber, so viel ist sicher, die Anstrengung lohnt sich. Kurz und bündig, nicht länger als eine Minute.

Das ist *the hook*, der Haken.

3. UNKLAR

Es gibt sieben verschiedene Ziele für ein Thema in einem Meeting. Und wir sollten vor dem Meeting wissen, was unser Ziel ist. Meist wird es jedoch den Anwesenden nicht mitgeteilt. Wenn wir, zum Beispiel, zu fünft in einem Meeting sind und wir mit "wir müssen über xyz reden..." beginnen, ist es sehr wahrscheinlich, dass es verschiedene Meinungen gibt, was das Ziel des Gesprächs sein soll.



Die Person, die ein Meeting anberaumt, ist dafür verantwortlich, den anderen aufzuzeigen, was das Ziel ist. Und es gibt, wie bereits erwähnt, sieben Optionen zur Auswahl. Im Folgenden finden Sie sie aufgelistet, mit jeweils einem Beispiel:

Meeting-Typ	Beispiel
1. Information teilen	Eine Person aus dem Team hat sich entschieden, das Unternehmen zu verlassen. An dieser Stelle möchten Sie den Rest des Teams lediglich über diese Tatsache informieren. Keine weitere Entscheidung.
2. Information erhalten	Das Marketing-Team hat drei Optionen für einen neuen Produktkatalog erarbeitet. Sie möchten die Meinung der Anwesenden darüber einholen, welcher ihnen am besten gefällt. Sie wollen keine Entscheidung treffen. a) Der orange b) Der grüne c) Der mehrfarbige

Fortsetzung Tabelle...

3. UNKLAR (Fortsetzung)

3. Entscheidung treffen	Das Team arbeitet seit geraumer Zeit an einem neuen Produkt, das auf den Markt gebracht werden soll. Es gibt verschiedene Optionen. Sie möchten, dass in dem heutigen Meeting die Entscheidung getroffen wird welches weiterverfolgt wird.
4. Denken	Bei dieser Art Meeting geht es darum, die Schwarmintelligenz zu nutzen, um ein klareres Bild zu erhalten. Es muss vorab klar sein, dass das Ziel nicht Entscheidungsfindung ist. Beispiele sind: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brainstorming ➤ Problemanalyse ➤ Milestone-Map erstellen ➤ Ursachenfindung ➤ ...
5. Kommunikation verbessern	Es gibt zwei Personen im Team, die nicht miteinander können. Ziel des Meetings ist, ihre Kommunikation zu verbessern, damit der Konflikt gelöst werden kann und etwaige Frustrationen ventiliert werden können.
6. Fähigkeiten verbessern	Im Managementteam sind drei Personen, die nicht wissen, was EBIT und EBITDA bedeutet. Ziel des Treffens ist es, sie zu schulen und damit ihre Fähigkeiten zu verbessern.
7. Teambuilding	Ein kompliziertes Projekt wurde zeit- und budgetgerecht abgeschlossen. Ziel des Meetings ist es, den Teamgeist weiter zu stärken und den Erfolg zu feiern: Glückwünsche, Teamfoto, gemeinsames Frühstück usw.

Fortsetzung...

3. UNKLAR (Fortsetzung)

Wenn mehrere Personen ein Meeting abhalten, kann es leicht zu Verwirrung und mangelnder Effizienz kommen, wenn das Ziel vorab nicht bekannt ist. In diesem Fall, richtet dann jeder seine Beiträge nach dem Ziel aus, das er denkt sei das Ziel. Und es gibt eine hohe Chance, dass die Teilnehmer unterschiedliche Ziele im Auge haben.

Versuchen Sie es das nächste Mal, wenn Sie ein Thema in einer Sitzung vorstellen: Geben Sie den Anwesenden Ihr Ziel vor, bevor die Diskussion startet.

Und... Sollten Sie selbst nicht wissen was das Ziel ist, stellen Sie sich erst einmal die anderen vor. Deshalb, nehmen Sie sich Zeit, darüber nachzudenken, bevor Sie andere zum Nachdenken bringen ;-)

Zusammenfassung der 3 großen Fehler:

Zur Verbesserung der Team-Meetings beachten Sie drei wesentliche Punkte:

- **Differenzierte Meetings abhalten**
- **Drama einbauen: *the hook***
- **Geben Sie Ihr Ziel vorher an**



KAPITEL DREI

Die 8 Arten Meetings & ihr Inhalt

Die 8 Arten Meetings - Einleitung -

Wenn die **aktuelle oder projizierte Realität von den eigenen Erwartungen abweicht, erzeugt das Stress und Frustration**. Wenn hingegen Erwartungen und Realität übereinstimmen, erzeugt unser Körper Oxytocin, das sogenannte Glückshormon.

Wir sind jeden Tag zahlreichen Beispielen ausgesetzt, in denen Unternehmen Maßnahmen ergreifen, um die Realität so weit wie möglich unseren Erwartungen anzupassen. Sie finden es auf Netflix, in App Stores und auch Geschäften in der Einkaufspassage. Es nennt sich Segmentierung.

Wenn eine große Auswahl zur Verfügung steht, ist es notwendig, zu segmentieren, damit der Benutzer den Inhalt versteht und ihn richtig und seinen Erwartungen entsprechend genießen kann. Andernfalls entsteht Stress und Frustration.

Dasselbe geschieht bei Meetings. Die grosse Meeting-Suppe sollten vermieden werden, wo alles in einen Topf geworfen wird. Sondern jede Kategorie sollte getrennt behandelt werden.

Im Folgenden finden Sie die 8 verschiedenen Arten von Meetings, nach Kategorien unterteilt und jeweils mit einem Beispiel einer Agenda.

1. QUARTAL (gesamtes Unternehmen)



Wann

Alle 90 Tage, üblicherweise um das Quartalsende herum.



Dauer

30 - 60 Minuten. Die Dauer des Meetings ist variabel und hängt davon ab, was mitgeteilt wird.



Teilnehmer

Das gesamte Unternehmen. Mitunter kann es schwierig sein, alle Personen zusammenzubringen. Es ist Aufgabe des CEO, mit der Realität der Theorie so nahe wie möglich zu kommen. Einige Personen nehmen möglicherweise per Video teil, andere nur jedes zweite Mal. Es ist eine wichtige Verantwortung, dafür zu sorgen, dass die Botschaft jeden erreicht.



Ziele

- Ausrichtung an der Unternehmensvision
- Alle Personen kennen die Prioritäten des Unternehmens
- Teamgeist stärken



Agenda

- ☐ Vergangenheit: Unternehmensprioritäten und Finanzdaten (Umsatz und Ergebnis) des letzten Quartals kommunizieren: wie ist es gelaufen. Ist das geplante erreicht worden? Oder nur Teile und welche? Ein Abgleich der Realität gegenüber der Planung.

Fortsetzung...

1. QUARTAL (Fortsetzung)



Agenda (Fortsetzung)

- ☐ Heute: In diesem Abschnitt, wird zu relevanten Themen des Augenblicks Stellung genommen. Das kann vieles sein, von einer Fachmesse bis hin zum Geburtstag eines Teammitglieds.
- ☐ Zukunft: Jedes Quartal wird erneut die Vision des Unternehmens kommuniziert, um sie lebhaft und aktuell zu halten. Das Werkzeug, das ich dafür empfehle, ist der [Vision Traction Organisier \(VTO\) von EOS](#). Zur Zukunft gehört auch, die Unternehmens-Prioritäten für das bevorstehende Quartal zu kommunizieren.
- ☐ Q&A: Fragen und Antworten.

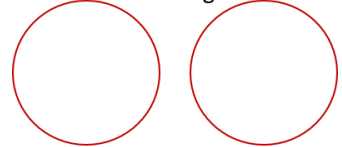
Teammeetings - Einleitung -

So wie das Managementteam funktioniert, so läuft es auch im Rest des Teams. Eine alte Weisheit, die sich immer und immer wieder bestätigt. Aus diesem Grunde beginnen Sie am besten im Managementteam, eine klare Meetingarchitektur zu implementieren. Anschliessend wird sie von den verschiedenen Fachbereichen reproduziert.

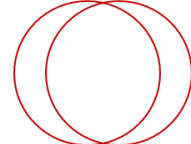
Es gibt drei Möglichkeiten, wie zwei Personen miteinander verbunden sind. Im Folgenden durch zwei Kreise visualisiert:

1. **Keine Verbindung.** Man spricht nicht miteinander. Über einen längeren Zeitraum kommt nichts Gutes dabei heraus.
2. **Übereinander.** Dies geschieht z.B. im Mikromanagement oder wenn die Personen nicht in der Lage sind, allein zu arbeiten. Es bedeutet Ineffizienz oder Frustrationen.
3. **Die perfekte Verbindung,** um gut abgestimmt und informiert zu sein und gleichzeitig effizient zu arbeiten.

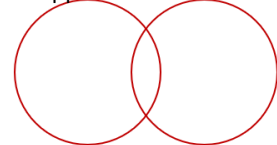
1. Ohne Berührung



2. Übereinander



3. Knapper Kontakt



igostrategy.com

Die folgenden Meetings stellen sicher, dass alle Mitarbeitenden im Team strategisch, operativ und menschlich optimal miteinander verbunden sind.

2. JAHRESMEETING (Team)



Art Meeting: strategisch



Wann

Einmal im Jahr. In der Regel um das Jahresendes herum (15. November - 15. Februar) und wenn Verfügbarkeit und gute Planung möglich sind.



Dauer

Ganzer Tag. Wenn Teambuildungsaktivitäten eingerechnet werden (empfohlen), findet es als zweitägige Klausur statt.

Es ist empfehlenswert, dieses Meeting außerhalb der Büros des Unternehmens abzuhalten, um den richtigen Rahmen zu schaffen. Es wird "für" das Unternehmen und nicht "in" dem Unternehmen gearbeitet.



Teilnehmer

Das Managementteam: die drei bis sieben Personen, die das Unternehmen leiten.



Ziele

- Rückblick auf das vergangene Jahr
- Bestätigung der Unternehmensvision
- Herausarbeiten von Problemen und Chancen
- Erstellen des Plans für das neue Jahr
- Definition der Quartals-Prioritäten
- Gegenfalls: Teamgeist stärken

Fortsetzung...

2. JAHRESMEETING (Fortsetzung)



Agenda

- ❑ Check-in. Stellen Sie mit einer einfachen Übung sicher, dass alle Menschen nicht nur körperlich, sondern auch geistig anwesend sind.
- ❑ Rückblick auf Vorjahr und Quartal. Bevor auf das folgende Jahr und Planung eingegangen wird, sollte zunächst das Vorjahr (Finanzen und Ziele) analysiert werden: was wurde erreicht und was nicht. Ziel der Übung ist es, Lehren zu ziehen, die zu einer besseren Jahres- und Quartalsplanung beitragen.
- ❑ D.A.F.O. Eine Übung, um das Unternehmen aus einer übergeordneten Perspektive und vereinfacht zu analysieren und mögliche Themen zu extrahieren, die Aufmerksamkeit erfordern. Ich empfehle diese Übung einmal im Jahr durchzuführen und sicherzustellen, dass die Erkenntnisse in den Jahresplan einfließen.
- ❑ Unternehmensvision. Nutzen Sie den VTO (siehe oben) als Instrument, eine klare Vision im Team zu haben, von der alle überzeugt sind. Es ermöglicht eine wesentlich bessere Jahresplanung.
- ❑ Jahres-Planung. Eines der Hauptziele des Meetings ist es, die drei bis sieben wichtigsten Ziele für das kommende Jahr festzulegen. Drei bis sieben, nicht 37: Weniger ist mehr. Setzen Sie einen klaren Fokus. Diese Ziele sollten mit dem, in der Vision verankerten, Dreijahres-Panorama in Einklang stehen und ausserdem S.M.A.R.T. sein.
- ❑ Quartals-Prioritäten. Steht der Jahresplan fest, können die Prioritäten für das Quartal definiert werden. Was sind die drei bis sieben wichtigsten Rocks (bei EOS nennen wir sie Rocks) für das nächste Quartal? Definieren Sie zunächst die Prioritäten für das Unternehmen, anschliessend für jeden Teilnehmer des Meetings.

Fortsetzung...

2. JAHRESMEETING (Fortsetzung)



Agenda (Fortsetzung)

- ❑ Nächste Schritte und Abschluss. Wenn das Meeting dem Ende entgegen geht, ist es wichtig, das Treffen formell abzuschließen. Eine der Techniken, die ich empfehle, ist, dass jeder Teilnehmer das [Meeting von 1 bis 10 bewertet](#).

3. QUARTAL (Team)



Art Meeting: strategisch



Wann

Einmal pro Quartal, normalerweise um die Quartalsende-Daten herum. Im letzten Quartal des Jahres wird das Meeting durch das im vorhergehenden Kapitel beschriebene Meeting ersetzt.



Dauer

6 - 8 Stunden. Es ist ratsam, dieses Meeting außerhalb der Büros des Unternehmens abzuhalten, um den richtigen Rahmen zum Nachdenken zu schaffen. Arbeiten Sie "für" das Unternehmen und nicht "in" dem Unternehmen.



Teilnehmer

Das Managementteam: die drei bis sieben Personen, die das Unternehmen leiten.



Ziele

- Bekräftigung der Vision
- Lehren aus dem Vorquartal
- Festlegung neuer Quartals-Prioritäten (Rocks)
- Lösung von Schlüsselfragen

Fortsetzung...

3. QUARTAL (Fortsetzung)



Agenda

- ☐ Check-in. Sicherstellen, dass alle Personen sowohl körperlich als auch geistig anwesend sind
- ☐ Rückblick auf das vorhergehende Quartal. Überprüfen des vorangegangenen Quartals (Finanzen und Prioritäten), um zu sehen, was erreicht wurde und was nicht. Ziel ist es, Lehren aus den Erfahrungen zu ziehen, die helfen, das nächste Quartal besser zu planen und umzusetzen.
- ☐ Ausrichten an der Vision. Nutzen Sie den VTO als Werkzeug, um sicherzustellen, dass alle die gleiche Zukunft für das Unternehmen sehen. Stellen Sie fest, ob der Jahresplan Maßnahmen für dieses Quartal erfordert.
- ☐ Quartals-Prioritäten: Festlegen der drei bis sieben wichtigsten Prioritäten für die nächsten 90 Tage. Die Prioritäten für das Unternehmen, als auch für jeden Teilnehmer.
- ☐ Lösung von Schlüsselfragen. Abarbeiten der Themen, die die größten Auswirkungen auf das Unternehmen haben.
- ☐ Nächste Schritte und Abschluss. Bewerten des Meetings von 1 bis 10.

Gefällt Ihnen was Sie lesen, aber Sie wissen nicht wie...?

Ja, ich möchte Hilfe*

* Informatives, 90 minütiges Meeting. Kostenlos.

4. WÖCHENTLICH (Team)

Das wöchentliche Meeting ruht auf fünf Säulen: 1.) Es findet immer am gleichen Wochentag statt. 2.) immer zur gleichen Zeit, 3.) beginnt immer pünktlich, 4.) endet immer pünktlich und 5.) hat immer die gleiche Agenda.



Art Meeting: operativ / taktisch



Wann

Einmal pro Woche, immer am gleichen Wochentag und immer zur gleichen Uhrzeit.



Dauer

90 Minuten.



Teilnehmer

Die Personen, die das Team bilden (z.B. das Führungsteam oder das Marketingteam usw.)



Ziele

- Entdecken möglicher Issues*
- Verantwortlichkeit in der Ausführung schaffen
- Lösen der wichtigsten operativen Fragen

* issues: englisches Wort für offene Themen. Das können gute oder schlechte Dinge, Chancen oder Hindernisse sein. Themen, die es zu kommentieren oder zu lösen gilt.

Fortsetzung...

4. WÖCHENTLICH (Fortsetzung)



Agenda

- ❑ Check-in.
 - Zeit: 5 Minuten
 - Eine positive Nachricht (persönlich und beruflich) von jeder Person

Überprüfung der drei wichtigsten Themen zur Ermittlung möglicher Issues:

- ❑ Scorecard vom Team (die 5-15 wichtigsten KPI)
 - Zeit : 5 Minuten
 - Überprüfung jedes KPIs auf der Scorecard, ohne in Diskussionen einzutreten. Vielmehr wird jeder KPI, der einer Diskussion bedarf, der Liste von Issues (siehe unten) hinzugefügt.
- ❑ Quartalsprioritäten: *Rocks* (siehe oben).
 - Zeit: 5 Minuten
 - Durchsehen aller Quartals-Prioritäten, dahingehend, ob, nach gegebener Kasuistik, der *Rock* erreicht werden wird oder nicht. Auch hier werden Diskussionen vermieden, sondern vielmehr werden Probleme nur identifiziert und der Liste der bereits vorhandenen *Issues* hinzugefügt.
- ❑ Personen.
 - Zeit: 5 Minuten
 - Es ist wichtig, dass die Personen des Unternehmens (Mitarbeitende, Kunden, Zulieferer etc.) zufrieden sind. Deshalb gibt es wöchentlich einen Platz, mögliche Schlagzeilen bekannt zu geben. Sind weitere Diskussionen erforderlich, werden sie nicht hier geführt, sondern es wird ein weiterer Punkt zu den *Issues* hinzugefügt.

Fortsetzung...

4. WÖCHENTLICH (Fortsetzung)



Agenda (Fortsetzung)

☐ To-Do*

- Zeit: 5 Minuten
 - Überprüfen der To-Do's, die in der vorigen Woche vereinbart wurden. Es wird einzeln abgefragt: a) geschafft oder b) nicht geschafft und die Liste dementsprechend angeglichen.
- Um mehr über die Aufgaben-Segmentierung zu erfahren, können Sie sich dieses Video ansehen (auf Englisch):

<https://www.eosworldwide.com/compartmentalizing>

☐ Issues & I.D.L.

- Zeit: 60 Minuten
- Nun, da die vollständige Liste aller relevanten Issues im Laufe des Meetings erstellt wurde, konzentrieren wir uns auf die Lösung. Zu Beginn werden die drei wichtigsten Themen priorisiert. Dann, beginnend mit dem ersten, werden sie abgehandelt mittels der [Methode I.D.L.](#)

☐ Nächste Schritte und Abschluss

- Zeit : 5 Minuten
- Wenn nur noch fünf Minuten verbleiben, kündigt der Moderator das Ende der Sitzung an: 1.) Entscheidung, ob dem Rest des Unternehmens etwas mitgeteilt werden muss, und 2.) das Meeting von 1 bis 10 bewerten.

*To-Do: Englisch Wort für Aufgaben oder Dinge, die zu erledigen sind. „Wer“ macht „was“.

Fortsetzung...

4. WÖCHENTLICH (Fortsetzung)

Bei EOS nennen dieses Meeting L10. Unter dem folgenden Link (auf Englisch) können Sie ein Video dazu sehen.

<https://www.eosworldwide.com/download-level10-agenda>

Ich empfehle für diese Art Meeting einen Moderator zu bestimmen, der das Team durch die Agenda führt.

5. TÄGLICH (Team)

Dieses Meeting ist optional und wird in der Regel von Unternehmen genutzt, die ein starkes Wachstum (mehr als 30 %) haben oder von solchen, die große Agilität benötigen.



Art Meeting: operativ oder taktisch



Wann

Jeden Tag, normalerweise früh am Morgen.



Dauer

Weniger als 10 Minuten. Das Meeting wird stehend abgehalten, um Debatten oder Diskussionen zu vermeiden.



Teilnehmer

Alle Personen des Teams (z.B. Führungsteam, Marketing-Team, etc.)



Ziele

- Erkennen von Hindernissen
- Synergien entwickeln

Fortsetzung...

4. TÄGLICH (Fortsetzung)



Agenda

- ☐ Gestern: genaue Angabe, woran man am Vortag gearbeitet hat.
- ☐ Heute: genaue und konkrete Angabe, woran man heute arbeitet.
- ☐ Hindernisse: mögliche Hindernisse, die Fortschritte verhindern.

Jede Person berichtet über die drei genannten Punkte. Dann wird das Treffen aufgelöst.

6. THEMATISCH

Es gibt komplexe Themen, die längere Debatten erfordern, als das wöchentliche, operative Meeting zulässt. Sie passen auch nicht in die Quartals-Meeting. Es sind Themen, die ein spezielles Meeting erfordern, das in der Regel 60-120 Minuten dauert.

Beispiele dafür sind Änderungen am [Organigramm der Verantwortlichkeiten](#), Entscheidungen über Eintritt in einen neuen Markt, Datenanalysen usw.



Art Meeting: strategisch



Wann

Fest (monatlich oder zweimonatlich) oder ad-hoc.



Dauer

60 – 120 Minuten.



Teilnehmer

Die betroffenen Personen. Nicht eine weniger, nicht eine mehr.



Ziel

- Ein einzelnes Thema eingehend behandeln. Wählen und kommunizieren Sie das Ziel des Meetings (eine der 7 Optionen auf Seite 12).

Fortsetzung...

6. THEMATISCH (Fortsetzung)



Agenda

- ☐ Präsentation des Themas, des Kontexts und des Zieles des Meetings.
- ☐ Der Rest des Meetings wird entsprechend der zuvor an die Teilnehmer versandten, im Voraus geplanten und spezifischen Tagesordnung abgehalten.
- ☐ Wenn noch 15 Minuten übrig sind: Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und To-Do.

Einzelgespräche

Meetings zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten sind eine der wichtigsten Disziplinen des Managements.

Aber, um es ganz klar zu sagen: **Diese Meetings sind nicht für den Manager.**

Sondern sie sind für die untergeordnete Person, für den oder die Mitarbeitende(n). Damit er oder sie die Prioritäten des Unternehmens und der Abteilung versteht, einen optimalen Mehrwert schaffen kann und weiß, wie und wo er oder sie sich auf individueller Ebene einbringen und verbessern kann.

Wenn Sie also Teamleiter sind, lautet die oberste Regel: Diese Meetings sind nicht für Sie.

7. EINZELGESPRÄCH

Das Einzelgespräch kann wöchentlich, zweiwöchentlich oder monatlich (maximal) stattfinden. Diese Entscheidung hängt sowohl von der Situation des Unternehmens oder der Abteilung ab, als auch von der Erfahrung des/r Mitarbeitenden und der Komplexität der Position. Es sollte der geringere Abstand bei den Bedürfnissen des/r Mitarbeitenden und ihres/r Vorgesetzten gewählt werden.

Im Idealfall ist es der/die Mitarbeitende der die Liste der Themen, über die gesprochen werden soll verschickt. Dies zeigt einerseits, wer der Hauptnutznießer des Meetings sein sollte, und andererseits, gibt es dem Vorgesetzten die Möglichkeit, sich gut auf das Meeting vorzubereiten.

Das Meeting sollte nie spontan geändert oder abgesagt werden. Vorgesetzte, die diese Treffen verschieben oder absagen, senden eine klare Botschaft: „Liebe(r) Mitarbeitende(r), Sie sind weder meine Priorität noch wichtig“.



Art Meeting: operativ oder taktisch



Wann

Wöchentlich, zweiwöchentlich oder einmal im Monat.



Dauer

< 60 Minuten



Teilnehmer

Der/die Mitarbeitende und der/die direkte Vorgesetzte(r).

Fortsetzung...

7. EINZELGESPRÄCH (Fortsetzung)



Ziele

- Herausarbeiten möglicher Probleme oder Hindernisse
- Lösen der Schlüsselprobleme oder -hindernisse



Agenda

Das Verhältnis von Sprechen und Zuhören des Vorgesetzten sollte idealerweise bei 20/80 liegen. Der Vorgesetzte stellt Fragen, versteht, hört zu und hilft dem Mitarbeiter mittels Coaching (Empfohlenes Buch dazu: The Coaching Habit von Michael Bungay Stanier).

☐ Check-in.

- Zeit: 2 Minuten
- Der/die Mitarbeitende bewertet seinen/ihren aktuellen Zustand anhand einer Ampel: grün (alles gut), gelb (einige Probleme, die gelöst und geändert werden müssen) oder rot (stagniert und frustriert)

☐ Themenliste erstellen

- Zeit: 5 Minuten
- Es ist Aufgabe des Vorgesetzten, dem/der Mitarbeitenden zu helfen, aktuelle Probleme oder Hindernisse, zu formulieren und die bestehende Issue-Liste zu vervollständigen.

☐ Problemlösung

- Zeit: <50 Minuten
- Priorisierung der zu diskutierenden Themen und Lösung der Probleme mittels IDL (siehe oben)

Fortsetzung...

7. EINZELGESPRÄCH (Fortsetzung)



Agenda (Fortsetzung)

- ❑ Nächste Schritte und Abschluss
 - Zeit: 3 Minuten
 - Überprüfung der neu vereinbarten To-Do
 - Bewertung des Meetings von 1 bis 10

“Der Erfolg eines Teamleiters wird gemessen an dem Erfolg des eigenen Teams, plus seinem/ihrem Einfluss auf den Erfolg anderer Teams.”

8. QUARTAL (Einzelgespräch)

Das Quartals-Meeting zwischen Mitarbeitendem/r und Vorgesetztem/r dient dazu, den Puls der Beziehung Mitarbeiter-Unternehmen zu messen. Es ist kein Meeting, den/die Mitarbeitende/n zu bewerten.



Art Meeting: strategisch (Personaltechnisch)



Wann

Alle drei Monate



Dauer

60 – 120 Minuten



Teilnehmer

Mitarbeitende(r) und sein/ihr direkter Vorgesetzte(r)



Ziele

- Klarheit über die Beziehung Mitarbeitende(r) - Unternehmen
- Coaching zur persönlichen Entwicklung des/r Mitarbeitenden



Agenda

Es ist wichtig, dass dieses Meeting außerhalb des Büros stattfindet, um eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, damit offener und ehrlicher geredet werden kann. Zum Beispiel, kann gemeinsam gegessen werden, ein Spaziergang gemacht werden oder etwas Ähnliches.

Fortsetzung...

8. QUARTAL (Fortsetzung)



Agenda (Fortsetzung)

Das Meeting hat keine Agenda in strengen Sinn, sondern es handelt sich eher um ein Gespräch. Wie beim vorher vorgestellten Meeting ist das Verhältnis Reden-Zuhören wichtig. Der/die Vorgesetzte sollte nicht mehr als 50% der Zeit sprechen. Die wichtigsten Punkte, die als roter Faden aufgegriffen werden können, sind:

- Die Funktion und Verantwortlichkeiten des Mitarbeitenden
- Die Quartals-Prioritäten
- Die Kernwerte des Unternehmens

Es handelt sich um eine Coaching-Sitzung, bei der zum Beispiel folgende Fragen gestellt werden können:

- ☐ Arbeiten Sie noch gerne für das Unternehmen? Gefällt Ihnen, was Sie tun?
- ☐ Was kann ich oder das Unternehmen tun, damit Sie sich wohlfühlen/effizienter werden/sich weiter entwickeln?
- ☐ Wie sehen Sie das Team um Sie herum?
- ☐ Glauben Sie, dass wir die Kernwerte im Unternehmen gut leben?
- ☐ Was tun wir im Unternehmen nicht und was sollten wir Ihrer Meinung nach tun? Wo sehen Sie sich in einem Jahr? Wie kann ich Ihnen helfen?
- ☐ &....?

Am Ende des Treffens sollte ein Datum mit Uhrzeit für das nächste Quartalstreffen vereinbart werden, um sicherzustellen, dass es sich mit dem Meeting nicht um eine Eintagsfliege handelt.



KAPITEL VIER

Zusammenfassung & Schlussfolgerungen

DER EISBERG

Wenn Sie sich Meetings wie einen Eisberg vorstellen, stellen die Themen dieses Ebooks den Teil des Eisbergs dar, der unter Wasser ist, der unsichtbare Teil. Trotzdem ist es der wichtigste Teil, damit der Eisberg schwimmt.

Unsichtbar für unser Auge, aber trotzdem entscheidend und von größter Bedeutung und Wirkung.

Leider beschäftigen sich die meisten Personen bei Meetings meist nur mit dem sichtbaren Teil des Eisbergs.



Da es sich aber um ein E-Book über Meetings handelt, füge ich im Folgenden die Liste anderer relevanter Aspekte für Meetings hinzu, den sichtbaren Teil des Eisbergs sozusagen. Die typischen Dinge, die man findet, wenn man nach den Worten "*erfolgreiche Meetings*" googelt. Da bereits viel Tinte verschwendet wurde, möchte ich nicht ins Detail gehen. Los geht's...

- ☐ **Pünktlichkeit** - Start und Ende des Meetings pünktlich
- ☐ **Gemeinsam** – mit Körper und Geist präsent sein (z.B. keine Handys)
- ☐ **Keine Vorwürfe oder Ausreden** - Lösungsorientiert
- ☐ **Vorbereitung** – vorbereiten und nicht die Zeit anderer verschwenden

Fortsetzung...

Der Eisberg (Fortsetzung)

- ❑ **Maximale Dauer** - es gibt Themen, die ewig diskutiert werden können. Fragen Sie sich, wie viel Zeit (=Geld) Sie in ein Thema investieren wollen. Legen Sie das Ende vorher fest. Und halten Sie es ein. Immer.
- ❑ **3 W – Wer, Was, Wann.** Für mehr Erfolg in der Umsetzung des Beschlossenen: Wer macht was bis wann.
- ❑ **Moderator** - manchmal kann ein Moderator helfen, die Sitzung zu verbessern. Meist ist es besser, wenn es nicht der Chef ist, um Kräfte auszugleichen.
- ❑ **Protokoll** - schreiben Sie ein Protokoll. Meine Empfehlung? Das Minimum: wer, was, wann.
Wenn jemand bittet oder gar fordert, mehr zu schreiben, ist das in 99,5% der Fälle ein Zeichen von mangelndem Vertrauen. Es lohnt sich, das Problem an der Wurzel zu packen und es nicht in Form von Protokollen zu flicken versuchen. [Vertrauen ist einer der wichtigsten Faktoren für ein effizientes Team.](#)

SCHLUSSWORT

Sie haben gerade mehr als 40 Seiten über Meetings gelesen und haben hoffentlich eine bessere Vorstellung davon, wie Sie die Meetings in Ihrem Unternehmen oder Team verbessern können. Die notwendigen Änderungen mögen sich gerade wie ein riesiger Berg vor Ihnen auftürmen und Sie wissen nicht, wo Sie überhaupt anfangen sollen. Machen Sie sich keine Sorgen. Alles beginnt mit dem ersten Schritt, sogar ein Marathon.

Die Veränderung der Kommunikationsarchitektur eines Teams ist ein Marathon. Es ist nicht in einem Monat, geschweige denn in einer Woche zu schaffen.

Wenn Sie Angst haben, mit Änderungen auf Ihr Team zuzugehen, von denen Sie nicht genau wissen wie es in der Praxis wird, machen Sie sich auch hier keine Sorgen: es wird auch mal in die Hose gehen. Niemand nimmt eine Gitarre in die Hand und weiß vom ersten Moment an, sie perfekt zu spielen. Aber man kann es lernen.

Die gute Nachricht ist: Wenn Sie glauben, dass Sie die Meetings mit Ihrem Team ändern müssen, dann denken ihre Team-Mitglieder das sicher auch. Und wenn Sie Zweifel an der Umsetzung haben, sein Sie ehrlich zu Ihrem Team: Sie sehen die Notwendigkeit die Meetings zu ändern und Sie haben einen Plan. Aber Sie wissen, dass es nicht vom ersten Tag an perfekt sein wird. Bitten Sie Ihr Team um Hilfe. Alle wünschen sich, dass Meetings mit 10 bewertet werden könnten.

Und denken Sie daran:

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben des CEO (und jedes Teamleiters), die bestmögliche Kommunikationsarchitektur für sein Team zu schaffen.

Und diese Architektur muss mit dem Unternehmen wachsen können, d.h. auf allen Ebenen reproduzierbar eingesetzt werden können.

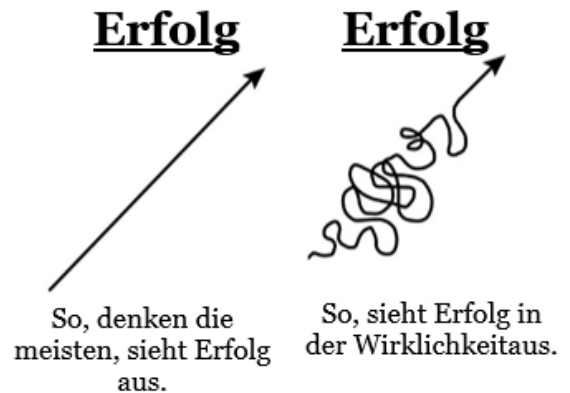
Schlusswort (Fortsetzung)

Wenn Sie sich nicht sicher sind, wo Sie anfangen sollen, empfehle ich, mit dem wöchentlichen Meeting zu beginnen.

Anschliessend bringen Sie in der Geschwindigkeit mit der Sie sich wohlfühlen die anderen Meetings ein. Sobald diese auf Ihrer Teamebene gut funktionieren, bitten Sie die Personen in Ihrem Team, sie wiederum mit ihren jeweiligen Teams (falls vorhanden) umzusetzen.

Sie werden eine unternehmensweite Kommunikationsarchitektur mit maximaler Skalierbarkeit erschaffen.

Sie werden ein gut kommuniziertes, motivierteres Unternehmen erhalten, das startklar ist, profitabel zu wachsen.



“Keine Handlung, Aktivität oder Prozess ist für eine gesunde Organisation relevanter als Meetings.

- Patrick Lencioni -

”

Sie wollen gerne, aber...

Sie brauchen Hilfe?

Wir helfen Managementteams in Unternehmen mit typischerweise 10 bis 250 Mitarbeitenden bei der Implementierung von Methoden zur besseren Unternehmensführung.

MEHR LERNEN

igostrategy

Unternehmensführung.
So wird's gemacht.