



GABAL  
DIGITAL  
NEUES  
LERNEN



HUBERTUS KUHNT

# Meetings produktiv gestalten

  
Buch plus  
digitaler  
Content!

So nutzen Sie Ihre Zeit  
und Ressourcen optimal

GABAL

**HUBERTUS KUHNT**

# **Meetings produktiv gestalten**

So nutzen Sie Ihre Zeit  
und Ressourcen optimal

*Ein Hinweis zu gendergerechter Sprache: Die Entscheidung, in welcher Form alle Geschlechter angesprochen werden, obliegt den jeweiligen Verfassenden.*

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss, außer es handelt sich um externe Links zum GABAL eCAMPUS. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-96740-378-7

Umschlaggestaltung: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)

Umschlagfoto: iStock, Buddelschiff, Stuttgart

Umschlagkonzept: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)

Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach

Autorenfoto: © Timo Bühring PrePixel Fotografie | [www.prepixel.de](http://www.prepixel.de)

Layout: Buddelschiff, Stuttgart | [www.buddelschiff.de](http://www.buddelschiff.de)

Satz: ZeroSoft, Timisoara

© 2024 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.facebook.com/gabalbuecher](https://www.facebook.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)

# Inhalt

Lernen mit vielen Sinnen .....	7
Ein paar Worte vorweg .....	10

## 1 Das Meetingaudit ..... 13

„Warum denn ein Meetingaudit?“ .....	14
<i>Was ein Meetingaudit ist – und was es nicht ist</i> .....	14
<i>Folgen schlechter Meetings</i> .....	16
<i>Ursachen schlechter Meetings</i> .....	21
Die Durchführung eines Meetingaudits .....	24
<i>Schritt 1: Planung und Definition der Kriterien</i> .....	24
<i>Schritt 2: Datenerhebung</i> .....	25
<i>Schritt 3: Auswertung</i> .....	31
<i>Schritt 4: Umsetzung</i> .....	31

## 2 Die Meetingvorbereitung ..... 35

„Ist dieses Meeting überhaupt nötig?“ .....	36
Das Ziel des Meetings .....	39
<i>Die Formulierung des Meetingziels</i> .....	41
<i>Unternehmensziele auf Meetingziele herunterbrechen</i> .....	44
<i>Die Agenda des Meetings</i> .....	45
Die Teilnehmenden des Meetings .....	50
<i>Die „richtigen“ Teilnehmenden</i> .....	50
<i>Mein Modell der Meetingtypen</i> .....	52
Zeitpunkt, Dauer und Ort des Meetings .....	68
Das Drehbuch des Meetings .....	71

## 3 Die Meetingdurchführung ..... 75

„Wer sind eigentlich die wichtigsten Personen in einem Meeting?“ .....	76
<i>Eigenschaften eines guten Moderators bzw. einer guten Moderatorin</i> .....	76
<i>Tipps für die Moderation Ihrer Meetings</i> .....	84
<i>Wie Sie im Meeting Ihre Rolle finden</i> .....	95
Synchron oder asynchron? .....	101
<i>Synchrone Kommunikation</i> .....	102
<i>Asynchrone Kommunikation</i> .....	104
<i>Die Mischung macht's</i> .....	106

Das Meetingformat .....	110
<i>Das Format „Nachrichten“</i> .....	111
<i>Das Format „Doku“</i> .....	112
<i>Das Format „Spielfilm“</i> .....	113
<i>Das Format „Serie“</i> .....	115
<i>Online- und Präsenz-Meetings</i> .....	116
<i>Hybride und virtuelle Meetings</i> .....	120
Das Ende des Meetings .....	123
<i>Der Check-out</i> .....	123
<i>Die Nachbereitung</i> .....	124

## 4 Meetingkultur ist Unternehmenskultur ..... 127

„Wo beginnt die Meetingkultur?“ .....	128
Wie Unternehmenskultur und Meetingkultur zusammenhängen .....	130
<i>Die Werte des Unternehmens</i> .....	131
<i>Die Umsetzung der Meetingwerte</i> .....	138
<i>Die positive Meetingkultur</i> .....	144
<i>Die Vorbildfunktion der Geschäftsleitung</i> .....	147

## 5 Die Zukunft der Meetings ..... 149

„Wer ist Hubix?“ .....	150
Die drei großen Kräfte .....	155
<i>Transformative Technologien</i> .....	156
<i>Soziale Trends</i> .....	157
<i>Ökologische Herausforderungen</i> .....	158
Zum Schluss .....	160
Methodenverzeichnis .....	161
Über den Autor .....	162

# Ein paar Worte vorweg

Wann war Ihr letztes gutes Meeting? Bei dieser Frage müssen die meisten Menschen sehr lange überlegen. Die Frage nach dem letzten schlechten Meeting hingegen ist häufig schnell zu beantworten. Wann also war Ihr letztes gutes Meeting?

Lassen Sie mich das gleich vorwegsagen: Wir brauchen nicht weniger Meetings – wir brauchen BESSERE Meetings. Und aus den dann besseren Meetings werden automatisch weniger Meetings. Es funktioniert nur so! Gute Meetings zu erzielen ist keine Raketenwissenschaft, kein Studiengang. Es ist ein Handwerk, das jeder erlernen kann.

Zurzeit gibt es viele Stimmen, die das Gegenteil behaupten. In regionalen und über-regionalen Zeitungen, auf verschiedenen Social-Media-Kanälen und in zahlreichen Blogs erscheinen Artikel, Posts und Tipps, die Ihnen raten, Ihre Meetings zu reduzieren, zu vermeiden oder zu ersetzen.

Doch ich bin überzeugt, dass Meetings eine wichtige Rolle in der modernen Arbeitswelt spielen. In einer komplexen Welt mit New Work, Digitalisierung, Mobilitätsfragen und anderen vielschichtigen Themen sind Meetings eine ausgezeichnete Antwort, um Entscheidungsfindung, Brainstorming und interne Kommunikation zu unterstützen.

Als Meeting-Enthusiast glaube ich daran, dass Meetings ein ideales Führungsinstrument sind, weil sie:

- ▶ die Mitarbeitenden auf eine gemeinsame Vision einstimmen und ihnen einen Sinn für ihre Arbeit vermitteln. Meetings sind eine Gelegenheit, um die Vision, die Mission und die Werte des Unternehmens zu kommunizieren, zu erklären und zu verinnerlichen. Sie helfen den Mitarbeitenden, zu verstehen, warum sie ihre Arbeit machen, was sie damit bewirken wollen und wie sie das erreichen können.
- ▶ die Kreativität und Innovation fördern, indem sie den Austausch von Ideen und Wissen ermöglichen. Meetings sind eine Gelegenheit, um neue Ideen, Lösungen und Produkte zu generieren, zu diskutieren und zu bewerten. Sie ermöglichen den Mitarbeitenden, ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Perspektiven zu teilen, zu erweitern und zu bereichern.
- ▶ die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern stärken, indem sie ein Gefühl der Zugehörigkeit und des Respekts schaffen. Meetings sind eine Gelegenheit, um die Beziehungen, die Kommunikation und die Koordination

zwischen den Teammitgliedern zu verbessern, zu vertiefen und zu pflegen. Sie schaffen ein Gefühl der Gemeinschaft, der Unterstützung und der Wertschätzung.

- ▶ die Entscheidungsfindung und Problemlösung verbessern, indem sie unterschiedliche Perspektiven und Meinungen berücksichtigen. Meetings sind eine Gelegenheit, um Probleme, Herausforderungen und Chancen zu identifizieren, zu analysieren und zu lösen. Sie ermöglichen den Mitarbeitenden, ihre Meinungen, Argumente und Vorschläge zu äußern, zu hören und zu berücksichtigen.
- ▶ die Leistung und Motivation der Mitarbeitenden steigern, indem sie Feedback, Anerkennung und Anreize bieten, die ihre Leistung, ihre Zufriedenheit und ihre Loyalität erhöhen. Meetings sind eine Gelegenheit, um die Leistungen, die Ergebnisse und die Fortschritte der Mitarbeitenden zu überprüfen, zu bewerten und zu feiern.

Leider sind viele Meetings langweilig, unproduktiv, ineffizient und nicht wertschätzend. Meetings zählen seit vielen Jahren zu den größten Produktivitäts- und Motivationskillern in deutschen Unternehmen, und daran haben auch Online-Meetings nichts geändert.

Mit diesem Buch werde ich die Ursachen für schlechte Meetings angehen, und ich werde Ihnen Wege, Tipps und Tricks für gute Meetings aufzeigen. Ich setze mich für bessere und begeisternde Meetings ein.

Ich werde Ihnen zeigen, wie Sie Ihre Meetings effektiv planen, durchführen und nachbereiten können. Ich werde Ihnen zeigen, wie Sie Ihre Meetings interaktiv, kreativ und innovativ gestalten können. Ich werde Ihnen zeigen, wie Sie Ihre Meetings zu einem Erlebnis machen können, das Sie und Ihre Teilnehmenden begeistert.

Ihr  
*Hubertus Kuhnt*





A series of overlapping, semi-transparent gray triangles and polygons in the top-left corner of the page.

1

# Das Meetingaudit

# „Warum denn ein Meetingaudit?“

Wissen Sie, wie gut Ihre Meetings sind? Wenn Sie diese Frage mit „Ja“ beantworten können, dann gratuliere ich Ihnen. Sie gehören zu einer Minderheit von Menschen, die ihre Meetings regelmäßig evaluieren und optimieren. Wenn Sie diese Frage jedoch mit „Nein“ oder „Nicht so genau“ beantworten müssen, dann sind Sie nicht allein. Die meisten von uns nehmen Meetings als notwendiges Übel hin und machen sich selten Gedanken darüber, wie sie sie verbessern können.

Ein Instrument, um die Qualität Ihrer Meetings zu messen, zu analysieren und zu optimieren, ist das Meetingaudit. Sie fragen sich vielleicht, was ein Meetingaudit ist und wie es funktioniert. Schließlich gibt es zurzeit wenige Beispiele, die Ihnen zeigen, wie ein Meetingaudit aussehen und ablaufen kann. In vielen Unternehmen, Organisationen und Institutionen ist ein Meetingaudit noch ein Fremdwort, ein Tabu, ein No-Go. Ein solches Audit ist jedoch kein Hexenwerk, kein Hokusfokus und kein Geheimnis – es ist ein systematischer, strukturierter und standardisierter Prozess, eine Methode, die wir alle anwenden können.

## Was ein Meetingaudit ist – und was es nicht ist

Oft höre ich folgende Aussagen zu einem Meetingaudit:

*„Ein Meetingaudit ist zu kompliziert und zu aufwendig.“*

Das ist ein Vorwand, um kein Audit durchführen zu müssen. Ein Meetingaudit ist hilfreich und effizient. Es besteht aus vier einfachen Schritten, die Sie in kurzer Zeit durchführen können. Dazu gleich mehr im Kapitel „Durchführung eines Meetingaudits“.

*„Ein Meetingaudit ist zu kritisch und zu negativ.“*

Das ist ein Vorurteil. Ein Meetingaudit ist objektiv und konstruktiv. Es basiert auf Fakten und nicht auf Meinungen, auf Daten und nicht auf Gefühlen, auf Belegen und nicht auf Vermutungen. Ein Meetingaudit zielt nicht darauf ab, Sie zu verurteilen, zu beschämen oder zu bestrafen, sondern will Ihnen helfen, sie unterstützen und fördern. Ein Meetingaudit zeigt Ihnen nicht nur Ihre Schwächen, sondern auch Ihre Stärken, nicht nur Ihre Probleme, sondern auch Ihre Potenziale, nicht nur Ihre Fehler, sondern auch Ihre Erfolge.

*„Ein Meetingaudit ist zu gefährlich und zu riskant.“*

Das ist einfach falsch. Ein Meetingaudit ist sicher und nützlich. Denn es ist nicht öffentlich, sondern vertraulich, nicht persönlich, sondern anonym, und nicht

verpflichtend, sondern freiwillig. Ein Meetingaudit schadet Ihnen nicht, und es nützt nicht nur Ihnen, sondern auch Ihren Kolleginnen und Kollegen und dem gesamten Unternehmen. Ein Meetingaudit spart Ihnen Zeit, Geld und Nerven und steigert Ihre Produktivität.

Ein jedes Audit ist ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess, um die Übereinstimmung von etwas mit einem festgelegten Standard oder einer festgelegten Norm zu überprüfen. Ein Audit kann verschiedene Bereiche, Funktionen oder Aktivitäten eines Unternehmens betreffen, z. B. Finanzen, Qualität, Sicherheit, Umwelt, Gesundheit, Compliance, etc. Ein Audit hat zum Ziel, die Leistung, die Effizienz, die Effektivität, die Transparenz, die Zuverlässigkeit, die Nachhaltigkeit und die Verbesserung eines Unternehmens zu erhöhen.

Ein Meetingaudit ist eine spezielle Form eines Audits, das sich auf die Qualität der Meetings in einem Unternehmen konzentriert. Es überprüft die Übereinstimmung der Meetings mit einem festgelegten Standard oder einer festgelegten Norm, z. B. mit einem Ziel, einer Agenda, einer Moderation, einem Zeitmanagement, einer Interaktion, mit einem Ergebnis oder dem Grad an Zufriedenheit etc.

Ein Meetingaudit hat das Ziel, die Leistung, die Effizienz, die Effektivität, die Transparenz, die Zuverlässigkeit, die Nachhaltigkeit und die Verbesserung der Meetings zu erhöhen. Es ist also vergleichbar mit anderen Audits, die bereits in deutschen Unternehmen etabliert sind, aber es hat auch einige Besonderheiten, die es von anderen Audits unterscheiden. Hier einige dieser Gemeinsamkeiten und Unterschiede:

- ▶ Ein Meetingaudit folgt dem gleichen Grundprinzip wie andere Audits: planen, durchführen, berichten, verbessern.
- ▶ Ein Meetingaudit nutzt die gleichen Methoden wie andere Audits: Dokumentenprüfung, Beobachtung, Befragung, Messung, Auswertung.
- ▶ Ein Meetingaudit erfordert die gleichen Kompetenzen wie andere Audits: Fachwissen, Objektivität, Unabhängigkeit, Kommunikation, Analyse, Bewertung.
- ▶ Ein Meetingaudit ist flexibler als andere Audits: Es kann intern oder extern, regelmäßig oder anlassbezogen, formal oder informell, individuell oder kollektiv durchgeführt werden.
- ▶ Ein Meetingaudit ist partizipativer als andere Audits: Es bezieht die Meetingteilnehmenden aktiv in den Prozess ein, z. B. durch Selbstbewertung, Feedback, Diskussion, Vorschläge, Umsetzung.
- ▶ Ein Meetingaudit ist kreativer als andere Audits: Es eröffnet neue Möglichkeiten, die Meetings zu gestalten, z. B. durch experimentieren, variieren, anpassen, optimieren, innovieren.

Ein Meetingaudit ist also eine sinnvolle und nützliche Ergänzung zu den bestehenden Audits in deutschen Unternehmen. Es hilft Ihnen, Ihre Meetings zu messen, zu analysieren und zu optimieren. Es hilft Ihnen, Ihre Meetings besser zu machen.

Warum sollten auch Sie sich in Ihrem Unternehmen für die Durchführung von Meetingaudits entscheiden? Warum ist es so wichtig, zu wissen, wie gut Ihre Meetings sind? Werfen wir als Vorbereitung der Antwort auf diese Fragen zunächst einen Blick auf die Folgen, die schlechte Meetings haben können.

## Folgen schlechter Meetings

Sicher gibt es zurzeit viele andere Themen, die wichtiger und dringender erscheinen als Meetings. In einer Zeit, in der sich die Welt rasant verändert, in der die Digitalisierung, die Globalisierung und die Nachhaltigkeit neue Herausforderungen und Chancen schaffen, in der die Kundenansprüche, die Wettbewerbsbedingungen und die Geschäftsmodelle sich ständig wandeln, in der die Innovation, die Agilität und die Resilienz zu Schlüsselfaktoren für den Erfolg werden – in einer solchen Zeit scheinen Meetings eher ein Randthema zu sein, das man vernachlässigen kann.

Unproduktive Meetings haben jedoch enorme Auswirkungen auf den Alltag in Unternehmen. Dessen sind sich die meisten von uns nicht bewusst – zu lange schon leben wir damit, zu sehr haben wir uns schon daran gewöhnt. Dabei greifen schlechte Meetings genau dort an, wo es wehtut: bei der Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden – und beim Geld.

## Hohe Meetingkosten

Manche Studien über Meetingkosten gehen von über 60 Milliarden Euro an Kosten für unproduktive Meetings in Deutschland aus. Wohlgemerkt für *unproduktive* Meetings, nicht als Gesamtkosten aller Meetings. Eine gewaltige Summe! Der Bundesminister der Verteidigung würde sich freuen, wenn er ein solches Budget im Einzelplan 14 des Bundeshaushalts hätte. Für dieses Geld könnte sich die Bundesrepublik Deutschland vier Flugzeugträger der neuesten Gerald-R.-Ford-Klasse kaufen – und das jährlich. Falls Sie es nicht so mit Flugzeugträgern haben und lieber ein sportliches Auto fahren, dann könnten Sie sich über 490.000 Porsche 911 Carrera Baujahr 2024 für diese gigantische Summe an unproduktiven Meetings kaufen. Porsche würde sich freuen und schnellstens die Produktionskapazitäten aufstocken. Und, willkommen im Club, Deutschland ist damit nicht allein. Andere Länder wie die USA und UK gönnen sich sogar noch mehr unproduktive Meetings.

Um diese Zahl etwas greifbarer zu machen, ist es sinnvoll diese auf die Anzahl an Mitarbeitenden herunterzubrechen. Auch hier sind bereits Studien vorhanden, und je nach Berechnungsart – über alle Mitarbeitenden oder über relevante Mitarbeitende (Führungskräfte, Vertrieb, Verwaltung) – variieren die Zahlen zwischen 1.500 Euro und 5.000 Euro je Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterin pro Jahr. Auch diese Beträge beziehen sich auf unproduktive Meetings und nicht auf die gesamten Meetingkosten.

Wahrscheinlich rechnen Sie gerade bereits Ihre Zahlen im Kopf – ich unterstütze Sie gerne dabei. Nehmen wir an, Sie verantworten ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden. Wenn wir Ihre Mitarbeiterzahl mit der oben genannten geringsten Zahl von 1.500 Euro multiplizieren, dann kommen Sie auf einen Wert von 750.000 Euro. In einem Jahr produzieren Sie damit sechs Porsche 911 Carrera an unproduktiven Meetings – in 2023, in 2024, in 2025 usw. Lassen Sie es mich mit meinem Lieblingsbeispiel ausdrücken: Alle zwei Monate öffnen Sie Ihr Fenster im 5. Stock Ihres Firmengebäudes, werfen einen Porsche hinaus, schließen das Fenster wieder und tun so, als ob nichts gewesen wäre.

Was könnten Sie nicht alles machen, wenn Sie die Kosten für unproduktive Meetings um z. B. 50 Prozent senken würden?

Sie könnten Ihre Eigenkapitalquote um 375.000 Euro steigern.

Sie könnten Ihre Produktivität um 375.000 Euro steigern.

Sie könnten Ihre offenen Stellen durch Steigerung der Produktivität der existierenden Mitarbeitenden reduzieren.

Sie könnten zusätzliche 375.000 Euro in Ihr Unternehmen investieren, und das jährlich.

Wenn Sie ein Meetingaudit durchgeführt und festgestellt haben, dass auch in Ihrem Unternehmen viele Meetings unproduktiv ablaufen, können Sie die Kosten für unproduktive Meetings senken.

Dazu müssen Sie zunächst wissen, wie sich die Meetingkosten zusammensetzen. Es gibt verschiedene Faktoren bzw. Probleme, die die Meetingkosten beeinflussen:

*Problem:* Die Anzahl der Meetings, die Sie pro Woche, Monat oder Jahr durchführen. Je mehr Meetings Sie haben, desto höher sind die Kosten.

*Lösung:* Führen Sie nur die Meetings durch, die einen klaren Zweck, ein konkretes Ziel und einen messbaren Nutzen haben.

*Problem:* Die Dauer der Meetings, die Sie pro Meeting veranschlagen. Je länger die Meetings dauern, desto höher sind die Kosten.

*Lösung:* Halten Sie eine feste Zeitvorgabe ein, straffen Sie die Agenda, fokussieren Sie die Diskussionen und fassen Sie die Ergebnisse zusammen.

*Problem:* Die Zahl der Teilnehmenden, die Sie pro Meeting einladen. Je mehr Teilnehmende Sie haben, desto höher sind die Kosten.

*Lösung:* Laden Sie nur die relevanten und verantwortlichen Personen ein, die einen direkten Bezug zu dem Thema oder dem Problem haben.

*Problem:* Die Stundensätze der Teilnehmenden, die Sie pro Meeting bezahlen. Je höher die Stundensätze sind, desto höher sind die Kosten.

*Lösung:* Senken Sie die Stundensätze der Teilnehmenden, indem Sie diese nach ihrer Qualifikation, ihrem Beitrag und ihrem Einfluss auswählen und nicht nach ihrer Hierarchie, ihrer Verfügbarkeit oder ihrer Neugier.

*Problem:* Die Nebenkosten der Meetings, die Sie pro Meeting aufwenden. Dazu gehören z. B. die Kosten für die Raummiete, die Verpflegung, die Reisekosten, die Technik, etc. Je höher die Nebenkosten sind, desto höher sind die Kosten.

*Lösung:* Setzen Sie die Ressourcen, die Zeit und das Geld für die Organisation, Durchführung und Dokumentation der Meetings sparsam und effektiv ein.

*Problem:* Die Opportunitätskosten der Meetings, die Sie pro Meeting verlieren. Das sind die Kosten, die entstehen, weil Sie oder Ihre Teilnehmenden in der Zeit, die Sie für das Meeting aufwenden, andere wertvolle Aufgaben nicht erledigen können. Je höher die Opportunitätskosten sind, desto höher sind die Kosten.

*Lösung:* Steigern Sie die Qualität, die Produktivität und die Effizienz der Meetings und schaffen Sie so einen Mehrwert für das Unternehmen.

Wenn Sie diese einfachen, aber effektiven Lösungen anwenden, werden Sie nicht nur die Kosten für unproduktive Meetings senken, sondern auch die Qualität, die Produktivität und die Effizienz Ihrer Meetings erhöhen. Sie werden bessere Meetings haben, die Ihre Mitarbeitenden zufrieden, motiviert und begeistert machen. Sie werden bessere Ergebnisse erzielen, die zu zufriedenen, loyalen und begeisterten Kundinnen und Kunden, und bessere Zahlen, die zu einer zufriedenen, stolzen und begeisterten Geschäftsführung führen.



### **CHECKLISTE: Meetingkosten für einen Meetingtag**

## **Niedrige Mitarbeiterzufriedenheit und hoher Krankenstand**

Bei der Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit spielen viele Faktoren eine Rolle, wie z. B. Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Arbeitsklima, Aufgaben etc. Meetings sind in vielen Unternehmen ein wichtiger Bestandteil des Arbeitsalltags – hier werden Informationen ausgetauscht, Ideen entwickelt, Probleme gelöst, Entscheidungen getroffen und Ziele erreicht. Aber nicht alle Meetings sind gleich. Einige sind effektiv, produktiv und zufriedenstellend, viele andere aber ineffektiv, unproduktiv und frustrierend.

Schlechte Meetings können die Mitarbeiterzufriedenheit verringern; die Mitarbeitenden sind unglücklich und unzufrieden:

- ▶ Meetings können die Kommunikation, die Zusammenarbeit und die Kreativität der Mitarbeitenden beeinträchtigen, wenn sie zu selten, zu spät oder zu unverständlich stattfinden. Mitarbeitende fühlen sich isoliert, ausgeschlossen und eingeschränkt, weil sie nicht ausreichend, rechtzeitig oder klar informiert werden, nicht kommunizieren, zusammenarbeiten oder kreativ sein können.
- ▶ Werden Meetings zu oft oder unnötigerweise angesetzt, beeinträchtigt das Leistung, Qualität und Effizienz der Arbeit: Mitarbeitende fühlen sich überlastet und unter Druck gesetzt und haben das Gefühl, Zeit, Energie und Geld für Meetings zu verschwenden, die nichts bringen.
- ▶ Motivation, Loyalität und das Engagement der Mitarbeitenden leiden auch, wenn in Meetings Ziele ignoriert, ihre Meinungen missachtet und Vereinbarungen gebrochen werden. Enttäuschung und Frustration machen sich breit.
- ▶ Gleiches gilt, wenn in Meetings die Leistungen und Anstrengungen der Mitarbeitenden nicht angesprochen und wertgeschätzt werden, sondern stattdessen gar ignoriert und nur Fehler öffentlich angeprangert werden.

Schlechte Meetings können auch dazu beitragen, den Krankenstand zu erhöhen, indem sie die Mitarbeitenden physisch oder psychisch belasten. Dies kann sich in

verschiedenen Krankheitsbildern, Gemütszuständen und insgesamt in der Arbeits-Atmosphäre widerspiegeln. Es kommt zu:

- ▶ Stress – der wiederum zu Kopfschmerzen, Bluthochdruck, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Magen-Darm-Beschwerden, Schlafstörungen, Depressionen, Angststörungen usw. führen kann.
- ▶ Überforderung – die zu Erschöpfung, Burn-out, chronischer Müdigkeit, Konzentrationsstörungen, Gedächtnisverlust, Reizbarkeit usw. führen kann. Burn-out wiederum verursacht oft emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung, verminderte Leistungsfähigkeit, Hoffnungslosigkeit, Sinnverlust und Suizidgedanken.
- ▶ Konflikten – die zu Aggression, Feindseligkeit, Gewalt, Mobbing, Schikane, Diskriminierung usw. führen können. Mobbing hat oft psychosomatische Beschwerden, Depressionen, Angststörungen, posttraumatische Belastungsstörungen, Selbstwertverlust, Isolation usw. zur Folge.
- ▶ Demotivation – die zu Unzufriedenheit, Frustration, Resignation, Kündigung, Fluktuation usw. führen kann. Aus Frustration wird oft Unzufriedenheit, Ärger, Wut, Aggression usw., Resignation mündet oft in Hoffnungslosigkeit, Sinnverlust, Depression, Selbstmordgedanken usw.
- ▶ Langeweile – die zu Desinteresse, Apathie, Passivität, Unterforderung, Monotonie usw. führen kann. Aus Desinteresse resultiert oft mangelnde Beteiligung, mangelnde Verantwortung, mangelnde Initiative, schlechte Qualität usw.
- ▶ Ablenkung – die zu Unaufmerksamkeit, Fehlern, Unfällen, Verletzungen usw. führen kann.

Diese Erkrankungen können Mitarbeitende daran hindern, ihre Arbeit zu verrichten, ihre Ziele zu erreichen und ihr Potenzial zu entfalten. Oft erhöhen sie auch die Kosten für das Unternehmen, z. B. durch Krankengeld, Krankenversicherung, Behandlungskosten und Ersatzkosten usw., und nicht selten reagieren Unternehmen, indem sie den betroffenen Arbeitnehmenden kündigen. So verschlechtert sich deren Situation möglicherweise hin zu Arbeitslosigkeit, finanziellen Problemen, sozialer Isolation usw.

Manche Krankheiten können chronisch werden und Behinderungen und Arbeitsunfähigkeit nach sich ziehen. Sie beeinträchtigen die Lebensqualität der Mitarbeitenden und können auch die Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten, Kunden und Familienangehörigen belasten.



## Ursachen schlechter Meetings

Ein Meetingaudit hilft dabei, aufzudecken, wie effektiv Meetings in Ihrem Unternehmen sind. Glaubenssätze und Allgemeinplätze verhindern jedoch oft, dass dieses hilfreiche Instrument überhaupt zum Einsatz kommt. „Business as usual“ wird oft verteidigt mit den folgenden Mythen:

*„Eine Software für Videokonferenzen macht bessere Meetings.“*

Das ist ein Irrtum. Eine Software für Videokonferenzen ist nur ein Werkzeug, das Ihnen die Möglichkeit bietet, Meetings aus dem Präsenzbereich in ein Onlineformat zu verlagern. Sie kann Ihnen Bild- und Tonübertragung bieten, manchmal sogar aus dem gesprochenen Wort transkribieren. Aber sie kann Ihnen nicht garantieren, dass Ihre Meetings besser werden, nur weil Sie das Medium wechseln. Denn die Qualität Ihrer Meetings hängt nicht von der Technik ab, sondern von den Menschen, die sie gestalten und nutzen.

*„Weniger Meetings abhalten, und schon wird es besser!“*

Auch das ist ein Trugschluss. Weniger Meetings sind keine Lösung, sondern eine Flucht. Wenn Sie einfach 30 bis 40 Prozent Ihrer Meetings streichen, werden Sie vielleicht mehr Zeit für andere Aufgaben haben, aber Sie werden nicht automatisch bessere Meetings haben. Denn die Qualität Ihrer Meetings hängt nicht von der Quantität ab, sondern von Inhalt, Aufbau und Durchführung. Wenn Sie die verbleibenden 60 bis 70 Prozent der Meetings nicht verbessern, werden Sie immer noch unzufrieden und frustriert sein.

*„Meetings sind unwichtig und irrelevant.“*

Das ist natürlich nicht richtig: Meetings sind wichtig und relevant. Meetings sind der Ort, an dem die meisten Entscheidungen getroffen, die meisten Probleme gelöst, die meisten Ideen generiert, die meisten Informationen ausgetauscht, die meisten Beziehungen gepflegt, die meisten Ziele vereinbart, die meisten Maßnahmen geplant und die meisten Ergebnisse präsentiert werden. Meetings sind der Ort, an dem die meisten Werte geschaffen werden. Ohne Meetings gäbe es keine Zusammenarbeit, keine Kommunikation, keine Koordination, keine Kultur. Ohne Meetings gäbe es kein Unternehmen.

*„Meetings sind selbstverständlich und unveränderlich.“*

Auch das ist falsch: Meetings sind durchaus gestaltbar und veränderbar. Denn Meetings sind keine Naturgesetze, keine Schicksale, keine Zufälle. Meetings sind menschliche Erfindungen, menschliche Gestaltungen, menschliche Handlungen. Meetings sind also das Ergebnis von bewussten oder unbewussten Entscheidungen, von expliziten oder impliziten Regeln, von konstruktiven oder destruktiven Verhal-

tensweisen. Meetings sind das, was wir daraus machen. Mit Meetings können wir alles erreichen oder alles verderben.

*„Unsere Meetings sind gut genug und brauchen keine Verbesserung.“*

Das ist oftmals ein Irrglaube: Meetings sind in den meisten Fällen schlecht, ineffizient, unproduktiv, langweilig, frustrierend, demotivierend, konfliktreich, zeitverschwendend, energieraubend und geldvernichtend. Meetings sind also eine Quelle von vielen Kosten, Risiken, Fehlern, Beschwerden, Krankheiten, Kündigungen. Meetings sind ein Problem, das wir lösen müssen. Mit Meetings können wir viel gewinnen oder viel verlieren.

Diese und andere Mythen sind nichts anderes als Symptombehandlung. Sie versuchen, die negativen Folgen von schlechten Meetings zu minimieren, ohne die eigentlichen Ursachen anzugehen. Um Meetings besser zu machen, müssen Sie jedoch genau dies tun.

Die folgenden Aspekte sind für über 90 Prozent aller schlechten Meetings verantwortlich:

### **1. Ein fehlendes Ziel und somit ein fehlender Fokus**

Ein Meeting ohne Ziel ist wie eine Reise ohne Ziel: Sie wissen nicht, warum Sie das Meeting machen, was Sie damit erreichen wollen und wie Sie das messen können. Sie verlieren sich in Nebensächlichkeiten, Abschweifungen und Wiederholungen. Ohne ein vorher festgelegtes Ziel verlassen Sie ein Meeting ohne Ergebnisse, ohne Entscheidungen und ohne Maßnahmen.

### **2. Eine schlecht geführte Moderation**

Ein Meeting ohne Moderation ist wie ein Schiff ohne Kapitän: Sie wissen nicht, wer das Meeting leitet, wer die Agenda festlegt und wer die Diskussion steuert. Sie erleben ein Chaos aus Unterbrechungen, Monologen und Konflikten. Sie verlassen ein Meeting ohne Klarheit, ohne Konsens und ohne Verbindlichkeit.

### **3. Respektloses Zeitmanagement**

Ein Meeting ohne Zeitmanagement ist wie ein Spiel ohne Regeln: Sie wissen nicht, wie lange das Meeting dauert, wie viel Zeit Sie für jeden Punkt haben und wie Sie die Zeit einhalten können. Sie erleben eine Verschwendung von Zeit, Energie und Geld. Sie verlassen ein Meeting ohne Effizienz, ohne Effektivität und ohne Zufriedenheit.

### **4. Ermüdende PowerPoint-Schlachten und Excel-Friedhöfe**

Ein Meeting ohne Interaktion ist wie ein Theater ohne Publikum: Sie wissen nicht, wie Sie die Aufmerksamkeit, das Interesse und die Beteiligung der Teilnehmenden

gewinnen und halten können. Langeweile, Passivität und Unaufmerksamkeit sind die Folge. Sie verlassen ein Meeting ohne Lerneffekt, ohne Kreativität und ohne Innovation.

### **5. Fehlende Messung und somit fehlendes Feedback**

Ein Meeting ohne Messung, ohne Rückmeldung Ihrer Teilnehmenden, ist wie eine Fahrt ohne Tacho: Sie wissen nicht, wie schnell Sie fahren, wie weit Sie gekommen sind, wie viel Benzin Sie verbraucht haben. Sie fahren blind, ohne Orientierung, ohne Kontrolle. Sie beenden ein Meeting ohne Bewertung, ohne Rückmeldung, ohne Lerneffekt.

### **6. Fehlende Analyse und somit fehlende Erkenntnis**

Ein Meeting ohne Ihre eigene anschließende Analyse ist wie eine Prüfung ohne Note: Sie wissen nicht, wie gut Sie abgeschnitten haben, was Sie richtig gemacht haben, was Sie falsch gemacht haben. Sie lernen nichts, ohne Reflexion, ohne Verständnis, ohne Verbesserung. Sie beenden ein Meeting ohne Erkenntnis, ohne Einsicht, ohne Entwicklung.

### **7. Fehlende Optimierung und somit fehlende Veränderung**

Ein Meeting ohne Optimierung ist wie eine Therapie ohne Heilung: Sie wissen nicht, wie Sie Ihre Situation verbessern können, was Sie beibehalten sollten, was Sie verändern sollten. Sie ändern nichts, ohne Anpassung, ohne Innovation, ohne Transformation. Sie beenden ein Meeting ohne Veränderung, ohne Fortschritt, ohne Erfolg.

Um diese Faktoren zu verbessern, brauchen Sie ein Meetingaudit.