MEET UP!

Einfach bessere Besprechungen durch Nudging

Ein Impulsbuch für Leiter, Moderatoren und Teilnehmer von Sitzungen

Martin J. Eppler,
Sebastian Kernbach

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Martin J. Eppler, Sebastian Kernbach

MEET UP!

Einfach bessere Besprechungen durch Nudging

Ein Impulsbuch für Leiter, Moderatoren
und Teilnehmer von Sitzungen

2018
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Prof. Dr. Martin J. Eppler, Ordinarius für Medien- und Kommunikationsmanagement, Direktor des MCM Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement, Universität St. Gallen;

Dr. Sebastian Kernbach, Gründer und Leiter des Visual Collaboration Labs (www.vicola.org), Projektmanager und Dozent am MCM Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement, Universität St. Gallen.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

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.

Print: ISBN 978-3-7910-3974-9 Bestell-Nr. 10227-0001
ePDF: ISBN 978-3-7910-3975-6 Bestell-Nr. 10227-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Malte Belau
Gestaltung und Satz: Malte Belau

März 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Inhalt

Vorwort 8

I. Einführung: Von der Besprechung zum Meet-up 10
Warum Meet-up? 12
Innovationen für die Besprechungskommunikation. 14
Das Buch im Schnelldurchlauf. 15
Box 1 – Statistisches zur Meeting-Misere 18
Hilfe für orientierendes Lesen. 19

II. Hintergrund: Der Nudging-Ansatz für Besprechungen 20
Eine kleine Nudging-Typologie 22
Box 2 – Sitzungsfalle: Das Hidden-Profile-Problem 25
Gestaltungsprinzipien für Nudges 26

III. Fallbeispiel: Meet-ups in der Praxis 32

IV. Meet-up-Modell: Vier Faktoren für bessere Besprechungen 40
Ausgangspunkt: Besprechungsprobleme und -phasen 43
Ein Phasenmodell von Meetings 45
Anwendung 1: Evaluation Ihrer momentanen Besprechungssituation 48
Anwendung 2: Eine Checkliste vor dem Meeting-Start 51
Anwendung 3: Eine Landkarte der Meeting-Nudges dieses Buches 52
Anwendung 4: Die Gestaltung von eigenen Meeting-Nudges 52

V. Fokus: Konzentration auf das Richtige 60
Nudges für weniger Meetings 62
Nudges für kürzere Meetings 65
Nudges für kleinere Meetingrunden 67
Nudges für bessere Konzentration in Meetings 69
Box 3 – Wie Sie sich in Besprechungen besser konzentrieren können 73
Die Nudges des Fokus-Kapitels im Überblick 74

VI. Orientierung: Ein Navigator für Gespräche 76
Makro-Navigation: Orientierung jenseits der einzelnen Sitzung 80
Box 4 – Eine kleine Teilnehmer-Typologie 83
Box 5 – Sitzungsregeln berühmter Persönlichkeiten 87
Mikro-Navigation: Orientierung in der Besprechung 90
Die Nudges des Orientierungskapitels im Überblick 102

VII. Involvierung: Nudges für bessere Beteiligung 104
Direkte Beteiligung durch Prozesse und Regeln 106
Indirekte Beteiligung durch Infrastruktur und Artefakte 118
Box 6 – Lernen von anderen Kontexten: Die Sitzungsregeln Hollywoods 125
Box 7 – Nudges für eine positive Konfliktkultur 130
Die Nudges des Involvierungskapitels im Überblick 132

VIII. Verpflichtung: Mit Motivation und Transparenz zu Ergebnissen 134
Motivation durch Appell und Sinnhaftigkeit 137
Motivation durch Fairness und Transparenz 140
Die Nudges des Verpflichtungskapitels im Überblick 150

IX. Fazit und Ausblick: Für und mit Meet-ups mobilisieren 152
Box 8 – Strategie-Meetings: Von verpassten Chancen zum Change-Motor 154
Meetings und positive Psychologie 156
Technologische Entwicklungen 158
Mehr Mut zu Meet-ups! 160

Bibliografie und Forschungshintergrund 162
Meet-up! Ein Meeting-Manifest für das 21. Jahrhundert 168
Meet-up-ABC 169
Signalisationskarten für Ihre Besprechungen 174

Vorwort

„Lassen Sie uns das Meetingproblem ein für alle Mal lösen." Mit diesen Worten kontaktierte uns vor drei Jahren ein bekannter Risikokapitalgeber und vormaliger Apple Manager aus dem Silicon Valley, der unsere Forschungsarbeiten zu Sitzungskommunikation gelesen hatte. Er hatte verstanden, welche unglaublichen (oft versteckten) Kosten wegen schlechten Besprechungen entstehen und dass es sich beim Thema *Meetingproduktivität* um eine der großen Managementherausforderungen unserer Zeit, aber auch um eine gewaltige Chance handelte. Wir waren gemeinsam der Ansicht, es nicht einfach hinzunehmen, dass wir im 21. Jahrhundert noch über die gleichen Besprechungsprobleme klagen wie vor 30 Jahren.

Nach zahlreichen Treffen mit ihm und weiteren Unternehmen in Atlanta, Boston, Zürich, Genf, Frankfurt, Lugano und St. Gallen kamen wir zu der Überzeugung, dass wir zur Lösung des „Sitzungsproblems" einen gänzlich neuen, vielversprechenden Ansatz ausprobieren sollten. Die Vision des Financiers war dabei eine stark technologiegetriebene, unsere hingegen eine *verhaltensorientierte*. So trennten sich unsere Wege nach spannenden Zusammenkünften wieder und wir starteten ein Konsortialforschungsprojekt an der Universität St. Gallen, bei dem wir mit Organisationen wie der Europäischen Zentralbank oder der Bank Pictet, aber auch mit Behörden und weiteren Non-Profit Organisationen einen neuen Weg für hohe Sitzungsqualität testen und verfeinern konnten. Diesen erprobten, einfachen Ansatz zu besseren Besprechungen möchten wir Ihnen in diesem Buch vorstellen.

Neben mehreren Meeting-Projekten und verschiedenen Publikationen – z. B. auch einer Ausgabe der Handelsblatt-Zeitschrift OrganisationsEntwicklung zum Thema Besprechungen – konnten wir in den letzten drei Jahren auch zahlreiche Umfragen, Experimente und Fallstudien zur Qualität von Besprechungen durchführen – einige finden Sie in Kurzform in diesem Buch. Wir entwickelten neue Methoden oder verfeinerten bestehende Ansätze. Bei diesen Arbeiten haben uns einige Menschen ganz besonders unterstützt. In einer meist beneidenswert konstruktiven und offenen Sitzungsatmosphäre – echten Meet-ups – durften wir mit folgenden Personen zusammenarbeiten, bei denen wir uns hiermit herzlichst bedanken möchten: Valérie Saintot und Kristina Friedrich, die Initiatorinnen und Koordinatorinnen des MeetingLABs der Europäischen Zentralbank, David Detrey, Francois Conne und Marc Briol von Pictet Asset

Services, Professor Michael Hoffman vom Georgia Institute of Technology in Atlanta, Markus Aeschimann, Michel Binggeli, Dominik Bonderer, Fabienne Bünzli sowie Stefan Brückner, Martin Bergmann und Claudia Dreiseitel vom Schäffer-Poeschel Verlag.

Da viele von uns einen Großteil der Arbeitswoche in Besprechungen verbringen, sollten wir diese wichtige (Lebens-) Zeit produktiv und *positiv* gestalten. Besprechungen sind oft der Ausgangspunkt für Innovation und Veränderung, sie bringen Expertise und Entscheidung, Detailwissen und Überblick zusammen. Nutzen wir die Chance, die entsteht, wenn wir fokussiert, orientierend, involvierend und verantwortungsvoll tagen. Vitalisieren Sie also Ihre Besprechungen, anstatt sie einfach auszusitzen. Erwarten Sie mehr von Sitzungen anstatt mehr Sitzungen. Visualisieren Sie, orientieren Sie, involvieren Sie, fordern Sie ein und dokumentieren Sie kompakt.

Wie dies relativ einfach gelingen kann, zeigen wir in diesem Buch. Es ist das erste, das den (mittlerweile nobelpreisgekrönten) Nudging-Ansatz aus der Verhaltensökonomie konsequent auf Besprechungen in Organisationen anwendet. Ein Beispiel dafür hat übrigens bereits Marius Müller-Westernhagen vor einiger Zeit besungen: *„Steh endlich auf."* Das ist ein möglicher Nudge (mehr zu diesem Begriff im Buch), um Sitzungen produktiver werden zu lassen. Es gibt jedoch eine Fülle weiterer cleverer Impulse für Fokus, Orientierung, Involvierung und Verantwortung in Besprechungen. Lassen Sie uns diese gemeinsam erkunden.

Apropos gemeinsam: auf **www.meetupbuch.de** können Sie mit uns in Dialog treten, Feedback zum Buch geben und Meet-ups weiterdenken. Sie finden dort auch eine interaktive Übersicht zu allen Sitzungsimpulsen dieses Buches sowie Kurzvideos, Checklisten, wie auch nützliche Vorlagen und Dokumente für bessere Besprechungen. Vive la Réunion!

Martin J. Eppler und Sebastian Kernbach, St. Gallen,
im Februar 2018

EINFÜHRUNG: Von der Besprechung zum Meet-up

Hatten Sie diesen Moment auch schon? Plötzlich füllt sich der Raum mit positiver Energie und Sie bauen zügig und ohne Mühe auf den Ideen Ihrer Kollegen auf, die dasselbe tun. Sie fühlen sich geschätzt und sind überrascht, wie schnell man in einer Sache vorwärtskommen kann und dabei – wie von Zauberhand gelenkt – Informationen austauscht, Ideen entwickelt, Entscheidungen fällt und Maßnahmen auf den Weg bringt.

In der Psychologie nennt man solche hyperproduktiven Zustände *Flow-Erlebnisse*. Sie gehen dabei als Person oder Gruppe in einer Aufgabe auf und vergessen Zweifel und Hintergedanken und blenden Ablenkungen mühelos aus. Sie sind fokussiert und engagiert, ohne jedoch den Überblick zu verlieren (Csíkszentmihályi, 2010).

Warum passiert uns dies so selten? Und können wir derartige Flow-Momente bewusst in unseren Besprechungen herbeiführen? Gelingt dies auch, wenn ich nicht für die Sitzungsleitung verantwortlich bin, sondern ‚nur' als Eingeladener an einer Besprechung teilnehme?

Genau diese Fragen beantworten wir im vorliegenden Buch (und zwar positiv!) mit Augenmaß und Realitätssinn – aber auch mit einer Dosis Mut zu unkonventionellen Lösungen.

In herkömmlichen Büchern über Besprechungen lesen Sie Empfehlungen wie „Starten und beenden Sie Sitzungen pünktlich. Klären Sie die Verantwortlichkeiten. Vermeiden Sie es, vom Thema abzuweichen und halten Sie sich an die Agenda." Das sind sicherlich ehrenvolle Hinweise. Leider bewirken sie meist nicht viel und geraten nach kurzer Zeit wieder in Vergessenheit. *Die gut gemeinten Appelle für besseres Sitzungsverhalten verhallen, die unergiebigen Sitzungsroutinen bleiben.*

Was also tun, wenn Sie unergiebige und überlange Besprechungen nerven und Sie dies als Sitzungsteilnehmer, Besprechungsleiter oder auch externe Moderatorin ändern wollen? Unsere Antwort: Nutzen Sie *Meeting-Nudges* als clevere Impulse für produktives Sitzungsverhalten. Denn wir begnügen uns in diesem Buch nicht mit Appellen. Wir stellen stattdessen vier erprobte, verhaltensorientierte Hebel vor, um Besprechungen – und was davor und danach geschehen sollte – effektiv und pragmatisch zu verbessern.

Wir bedienen uns dabei des erprobten Nudging-Ansatzes aus der Verhaltensökonomie. Dieser besagt, dass wir unsere Kolleginnen und Kollegen sozusagen zu besserem Meetingverhalten verführen müssen und zwar durch geringfügige Veränderungen am Besprechungsprozess und seiner Infrastruktur. Damit erreichen wir mehr *Fokussierung*, eine klare *Orientierung* in unseren Gesprächen, mehr aktive und konstruktive *Beteiligung* und ein stärkeres *Verantwortungsbewusstsein* vor, während, und nach einer Besprechung. Das führt über kurz oder lang zu einer anderen, besseren Besprechungskultur. Es ermöglicht den Pfad weg von Nörgelspiralen hin zu Lösungsspiralen – oft sogar im gemeinsamen Flow-Zustand.

WARUM MEET-UP?

Wir nennen diesen Ansatz für die Verbesserung von Besprechungen **Meet up!** Wir haben diesen Begriff als Buchtitel gewählt, weil Meetups im amerikanischen Englisch (freiwillige) fokussierte, relativ informelle Treffen bezeichnen, die stark vom Engagement der Teilnehmer leben, welche zügig ihre gemeinsamen Ziele erreichen möchten. Im Gegensatz zu traditionellen Besprechungen sind Meet-ups hochgradig interaktiv und beschränken subtil die Dominanz von Einzelpersonen durch clevere Prozess- und Infrastrukturveränderungen. Statt zu verbergen, dass man sich nicht vorbereitet hat – Manager sind Meister der *Inkompetenzkompensationskompetenz* – oder an einer vielleicht obsoleten Sitzungsagenda festzuhalten, wird zu Beginn nochmals kurz eine gemeinsame Basis geschaffen und die Agenda geklärt und dann permanent nachgeführt. Ablenkungen oder Abschweifungen werden durch interessante Involvierungsweisen geschickt vermieden. Verantwortlichkeiten werden für alle überprüfbar visualisiert, sodass auch die Verteilung der Aufgaben fair ausfällt. Wesentliche Unterschiede von derartigen Meet-ups zu herkömmlichen Besprechungen sehen Sie in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst.

Aspekte:	Traditionelle Besprechung	Meet-up
Teilnahme	obligatorisch	freiwillig
Informationsvermittlung	oft einseitig	meist interaktiv
Dominante Kommunikationsweisen	PowerPoint, einzelne Wortbeiträge	Navicons und z. T. posterbasierte, verbundene Dialoge
Vorbereitung	oft ungenügend und ad-hoc	durch Anreize motiviert und in den Besprechungsstart integriert
Agenda	z. T. vorgängig versandt oder schlicht nicht vorhanden	zu Beginn visualisiert und priorisiert (mit Navicons) und permanent nachgeführt
Nachbereitung	häufig unklar und unvollständig wegen diffuser Verantwortung	klar und zügig durch Visualisierung und Tracking
Dauer	in der Regel eine Stunde (oder mehr)	20-45 Minuten
Erlebnisqualität	gering: monoton, langatmig, passiv	hoch: abwechslungsreich, kompakt, interaktiv, visuell

Abbildung 1: Ein erster Vergleich von Besprechungen und Meet-ups

Das **UP!** im Buchtitel ist aber auch eine Aufforderung an Sie, die Leserinnen und Leser, aufzustehen und aus Sitzungen etwas Gemeinsames ent*stehen* zu lassen. Es ist ein Versprechen, dass Produktivität und Stimmung nach oben gehen werden, wenn Sie die Impulse in diesem Buch – als Teilnehmer/in oder Sitzungsleiter/in – ausprobieren. Einige Forscher konnten übrigens empirisch nachweisen, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Sitzungsqualität und Mitarbeiterzufriedenheit besteht: Je besser die Besprechungen, desto zufriedener die Mitarbeiter. Es lohnt sich also in vielerlei Hinsicht, Meetings systematisch zu verbessern.

Zu guter Letzt heißt unser Ansatz auch **MEET UP!** weil nach oben zeigen ein zentrales Mittel ist, um von Besprechungsdetails wieder zum Wesentlichen, zum Überblick zu gelangen. Dies ist Teil einer einfachen Gesprächsnavigationsmethode, die wir *Navicons* nennen und die wir in diesem Buch erstmalig einer breiten Leserschaft vorstellen. Mit Navicons geben Sie Ihren Diskussionen eine klare Richtung und signalisieren, welche Art von Dialog man gerade führt oder führen sollte. Das hilft nicht nur bei der Verständigung, es erspart auch unproduktive Detaildiskussionen. Einer der besten Impulse, um mit Navicons zu arbeiten, sind dabei einfache Kärtchen oder Post-it-Zettel. Doch der Navicon-Nudge lässt sich auch bereits durch Gesten oder rein verbal nutzen, wie Sie sehen werden. Als kleinen Umsetzungsimpuls für diese Navicons haben wir diesem Band ein Buchzeichen beigelegt, das Sie sofort in Besprechungen nutzen können (mehr dazu im sechsten Kapitel zu Orientierung).

INNOVATIONEN FÜR DIE BESPRECHUNGSKOMMUNIKATION

Neben Navicons laden wir Sie in diesem Buch zu weiteren Neuerungen in Sachen Meetingverhalten ein. Sie können die Tipps und Ansätze dabei in einer Vielzahl von Besprechungen anwenden – vom ad-hoc Zweiergespräch bis hin zur monatlichen Abteilungs- oder Firmensitzung, von der Kick-off-Veranstaltung bis hin zur Debriefing- oder sogenannten Lessons-Learned-Sitzung. Die genau 100 Nudges dieses Buches können für Ausbildungs- und Informationsveranstaltungen gleichermaßen verwendet werden wie für Problemlösungssitzungen oder entscheidungsorientierte Besprechungen. Sie lernen beispielsweise das Meet-up-Canvas, ein einfaches Werkzeug zur Sitzungsführung, kennen. Sie sehen, wie man mit einfachen PowerPoint-Hacks aus Folienpräsentationen interaktive Erlebnisse machen kann. Sie sehen das sogenannte Scrum-Board, um Aufgaben und Verpflichtungen aus Besprechungen leicht nachzuverfolgen und transparent zu machen. Sie erleben eine neue, kompakte Art der Sitzungsprotokollierung, die DOCS-Box. Neben vielen *analogen* Werkzeugen stellen wir Ihnen dabei auch einige *digitale* Tools für effektive Sitzungen vor, so

etwa Mentimeter.com für rasche Meinungsbilder, Befragungen und Abstimmungen während Besprechungen.

Konkret stellen wir Ihnen vier Bereiche von Nudges oder Sitzungsimpulsen vor, die sich in unserer Forschung und Arbeit mit Organisationen als ausschlaggebend für eine hohe Sitzungsqualität erwiesen haben. Jeden dieser vier Erfolgsfaktoren für Meetings können Sie durch Nudging gewährleisten oder zumindest wahrscheinlicher machen. Diese vier Hebel für bessere Meetings sind:

1. **Fokus:** Sie können durch nützliche Vorgaben und Einschränkungen die Konzentration auf das Wesentliche fördern und so die Menge an Meetings reduzieren und die Meetingqualität (durch Konzentration) radikal steigern.
2. **Orientierung:** Sie können durch explizite Gesprächsnavigation die Orientierung und Verständigung in jeder Sitzung erhöhen.
3. **Involvierung:** Sie können durch einfache Prozesse (z. B. Zweiergespräche) und (Feedback-) Regeln die konstruktive Beteiligung aller im Meeting fördern.
4. **Verpflichtung:** Sie können durch Transparenzmechanismen die Verantwortung der Besprechungsteilnehmer fördern.

Jenseits dieser Kernideen gibt es zahlreiche weitere Impulse zu jedem der vier Bereiche, die wir Ihnen im Buch näher vorstellen. Vor diesen Details jedoch zunächst der Überblick und was Sie als Nächstes erwartet.

DAS BUCH IM SCHNELLDURCHLAUF

Im nächsten Kapitel geben wir Ihnen einen kompakten Überblick über den Nudging-Ansatz und seinen wissenschaftlichen und praktischen Hintergrund. Dabei lernen Sie verschiedene Nudging-Typen kennen und sehen, wie diese Impulse ganz konkret Verhalten beeinflussen können – ohne jedoch Ihre Kolleginnen und Kollegen dabei zu zwingen oder deren Anreize fundamental zu verändern.

Im Folgekapitel III lassen wir die Theorie dann Praxis werden und illustrieren anhand eines lebendigen Fallbeispiels, wie Nudges Besprechungen positiv verändern können. Nach dieser konkreten Anwendung treten wir dann in Kapitel IV nochmals einen Schritt zurück und zeigen in einem einfachen Bezugsrahmen (unserem Meet-up-Spiralmodell), wie Nudges in Besprechungen zum Einsatz gelangen. In diesem Kapitel finden Sie auch nützliche Checklisten und einen einfachen Selbsttest zu Ihrem aktuellen „Meetingreifegrad“.

Meine Kollegen lesen oft E-Mails während meiner Sitzungen. Wie kann ich das stoppen?

Think-Pair-Share
Handy-Abgabe

Ich habe Sitzungen, in denen immer die gleichen Personen dominieren. Wie kann ich das reduzieren?

Zeitvorgabe
Maximal-Zahl
Think-Pair-Share

Unsere Besprechung dauert zu lange. Wie können wir kürzer werden?

Neuer Standardwert
Rapid-Fire-Modus
keine Stühle
Uhr-Signalisation

Wie können wir in Sitzung konstruktivere Feedbacks ermöglichen?

Hollywood
Einstein
Plus-Delta
Feedback-Raster

Wir haben zu viele Meetings in unserem Betrieb. Wie können wir das reduzieren?

Meetinglandschaft
meetingfreier Tag

Wie können wir kreativer werden in unseren Besprechungen?

Rausgehen
ABSURDe Fragen
Satzanfang
Jokerkarte/Stupidstick

Wie bringen wir die Teilnehmer dazu, Beschlossenes auch umzusetzen?

Peer-Coaching
Silent-Finish
Aufgaben Hackaton
Autogramm

Wie können wir Meetings schlank protokollieren?

DOCS-Box
Meet-up Canvas

Wie bringen wir die Teilnehmer dazu, sich besser auf Meetings vorzubereiten?

Spotlight
Vorwissen abfragen
Schnell-Evaluation
Meeting-Betitelung

Die Hauptteile des Buches sind jedoch die Kapitel V bis VIII. Darin stellen wir Ihnen hundert Möglichkeiten vor, wie Sie Besprechungen durch einfache Nudges konkret verbessern können sowohl als Sitzungsleiter/in wie auch als Teilnehmer/in. Diese Kapitel widmen sich den oben erwähnten vier Bereichen. Das heißt, wir unterscheiden Fokus-, Orientierungs-, Involvierungs- und Verpflichtungsnudges. In diesen Kapiteln werden durch die vorgestellten Nudges auch Fragen wie die nebenstehenden beantwortet.

Im neunten Kapitel fassen wir dann die wichtigsten Erkenntnisse zusammen, erwähnen wichtige Rahmenbedingungen und wagen einen Ausblick in die Zukunft der Besprechungspraktiken, sozusagen Meetings 4.0.

Speziell hinweisen möchten wir zudem auf den *Buchanhang* und die *Website* zum Buch. Im Anhang finden Sie unser Meet-up-Manifest als Mobilisierungsnudge für den Aushang in Fluren oder Sitzungsräumen. Es schafft Aufmerksamkeit für das Thema produktive Sitzungen und lädt zur Verbesserung ein. Sie finden zudem ein einfaches ABC der Sitzungsführung im Anhang, welches Sie z. B. für interne Schulungen nutzen können. Es handelt sich dabei um ein kurzes Glossar der wichtigsten Begriffe. Ebenfalls im Anhang finden Sie die *Signalkarten*. Diese Bildkarten können Sie dann als Orientierungs-Nudges direkt in Besprechungen verwenden und damit z. B. signalisieren, dass eine Besprechung in Details abdriftet oder vom Ziel abweicht. Alternativ können Sie diese und weitere Vorlagen auch von unserer Website **www.meetupbuch.de** herunterladen. Probieren Sie es aus!

Parallel zum Textverlauf finden Sie im Buch immer wieder kurze *Informations- und Inspirationsboxen* zur Auflockerung, in denen wir auf Informatives, Nützliches, Ärgerliches, Kurioses oder einfach Inspirierendes zu Besprechungen hinweisen. In diesen Boxen finden Sie etwa das Geheimnis guter Besprechungen in Hollywood, typische Sitzungsfallen, Tipps zu konfliktreichen Sitzungen oder auch die persönlichen Meetingregeln von Persönlichkeiten wie dem Dalai Lama, Jeff Bezos (CEO von Amazon) oder Elon Musk von Tesla.

Hier ein erstes Beispiel einer solchen Vertiefungsbox, in diesem Fall eine Dosis Fakten dazu, dass etwas nicht stimmt im Meetingland und dass es echten Handlungsbedarf gibt, wenn es um betriebliche Besprechungen geht.

(links) Abbildung 2: Fragen zu typischen Besprechungsproblemen und Nudges als Antworten

Box 1 – Statistisches zur Meeting-Misere

Gemäß einer ifo Befragung aus dem Jahr 2014 fühlen sich 88 Prozent der Befragten oft nutzlos während Besprechungen in ihrem Betrieb.

Eine Harris Studie aus dem Jahr 2011 kommt zu ähnlichen Ergebnissen: 66 Prozent nehmen Besprechungen als ineffizient wahr. 40 Prozent setzen Meetings mit Zeitverschwendung gleich. Shafer publizierte 2012 eine Befragung, in der fast die Hälfte der von ihm befragten Manager angab, ihre Produktivität würde radikal steigen, wenn sie nicht mehr an Besprechungen teilnehmen müssten.

In unseren firmeninternen Befragungen erhielten wir in den letzten zwei Jahren vergleichbare Werte: Jeder dritte Befragte gab an, dass ihm/ihr Sitzungen nicht bei der Arbeit helfen, sondern diese stören.

Als wir fragten, wie viel Zeit in Sitzungen unproduktiv verschwendet werde, erhielten wir einen Durchschnittswert von 45 Prozent! Die Befragten schätzen also, dass fast die Hälfte ihrer Meetingzeit verschwendet wird. Bei der Frage nach den Gründen für diese Ineffizienz waren die meistgenannten Probleme das Fehlen einer Agenda, die Dominanz von Einzelpersonen sowie unergiebige Diskussionen, die im Kreis verlaufen. Die durchschnittliche Anzahl Stunden, die ein Mitarbeiter pro Woche in Meetings verbringt, lag in unseren Befragungen übrigens bei ca. 8,5 Stunden. Für Manager steigt dieser Wert jedoch rasch bis über die Hälfte der gesamten Wochenzeit. Eine Studie der Unternehmensberatung Bain aus dem Jahr 2013 fand, dass das obere Management mehr als zwei volle Tage pro Woche in Meetings mit drei oder mehr Mitarbeitern verbringt (Bain, 2014).