

High Performance Meetings - 33 Meeting Tipps für produktive Besprechungen

An wie vielen Meetings hast Du in Deiner Beraterkarriere insgesamt teilgenommen? 1.000 Sitzungen? 2.000? 10.000? Wie viele dieser Meetings verliefen so richtig produktiv, brachten Dein Projekt ein ordentliches Stück voran? 80 Prozent der Besprechungen? 50 Prozent? Nur 20 Prozent? Meetings sind wie Kampfsport. Perfektion ist nie erreicht. Es geht immer etwas besser. Über 5.000 Besprechungen stecken mir nach 12 Berufsjahren in den Knochen. Die wichtigsten Meeting Tipps möchte ich jetzt mit Dir teilen.

Über 12 Jahre im Beruf - Meetings in Zahlen

Starten wir zuvor mit einer kleinen **Kalkulation** und kommen zurück zur Ausgangsfrage.

Wie viel Meetings hast Du in Deiner Laufbahn bereits absolviert?

Bei mir sind das über **5.000 Besprechungen** an denen ich in den zurückliegenden **12 Jahren** teilgenommen habe. Weshalb genau diese Zahl? Ziehen wir als Rechengrundlage einmal 200 Arbeitstage pro Kalenderjahr heran mit durchschnittlich zwei Meetings pro Bürotag. Bei meinem Berufsleben sind das in Summe 4.800 (= 12 x 200 x 2) Sitzungen. Da ich schon etwas länger als 12 Jahre dabei bin, kommen wir auf stolze **5.000 Besprechungen**.

Doch gehen wir gemeinsam noch einen Schritt weiter.

Wie viel **Lebenszeit** hast Du in diesen Meetings verbracht? In Sitzungen getagt? Informationen geteilt, von Ergebnissen berichtet und neue Aufgaben entgegengenommen?

Bezüglich meiner 5.000 Sitzungen kommen bei einer konservativ geschätzten **Sitzungsdauer von 60 Minuten** immerhin **5.000 Stunden** zusammen. Das sind **208 volle Lebenstage oder 625 Arbeitstage** à 8 Stunden. Insgesamt über 3 von 12 Arbeitsjahren - einzig und allein für Meetings! Oder anders ausgedrückt: 25 Prozent meiner verfügbaren Zeit saß ich nur in Meetings. Extrapoliert und auf Deine Berufsjahre übertragen, gelangst Du im Consulting bei **40 Arbeitsjahren auf insgesamt 10 Sitzungsjahre**. Mindestens. Eine ganze Dekade Deiner Berufszeit, die ausschließlich in Meetings fließt.

Grund genug, dass Optimale aus dieser eingesetzten Lebenszeit herauszuholen. Wie genau? Mit meinen **Meeting Tipps**. Kommen wir jetzt also zur Substanz dieses Beitrags. Echte Empfehlungen für das Fine-Tuning Deiner Besprechungen - aus der Consulting Praxis, für die Consulting Praxis. Los geht's.

High Performance Meeting - 33 Meeting Tipps für die perfekte Besprechung

Vor der Besprechung

Tipp #1: Meeting vermeiden

Es braucht im E-Mailprogramm wenige Klicks und schon ist ein Meeting eingestellt. Doch Stopp! Was passiert, falls die Besprechung nicht stattfindet? Stelle Dir exakt diese Frage und die Anzahl der von Dir organisierten Besprechungen wird sich automatisch reduzieren.

Tipp #2: Meeting hinterfragen

Meetings sind Standard. Meetings sind vertraut. Meetings sind schnell organisiert. Doch nicht jedes an Dich herangetragene Meeting musst Du automatisch annehmen. Hinterfrage Deine Rolle in der Tagung. Und sage nur zu, wenn diese vom Organisator klar umrissen wurde.

Tipp #3: Meeting verkürzen

6 Stunden in Meetings – an nur einem Arbeitstag. Ist das effektiv? Mache die Zeit zur ultimativen kritischen Ressource in einer Besprechung. Kürze die erforderliche Besprechungszeit auf das Notwendigste zusammen. Und schenke damit Arbeitszeit – an jeden der Teilnehmer.

Tipp #4: Rüstzeiten einplanen

Im Kalender – ein Meeting am anderen. Was im Videospiel Tetris für die runterfallenden Steine dem Zielbild entspricht, sorgt bei Sitzungen für chronisches Zuspätkommen und überfrühes Aufbrechen. Meetings bedürfen Auf- und Abrüstung. Räume müssen gewechselt, Unterlagen geöffnet, Biopausen eingelegt werden. Als professioneller Organisator sorgst Du für 15 Minuten Wechselpuffer – für alle Termine und alle Teilnehmer.

37 Prozent der täglich insgesamt elf Millionen Meetings von US-Firmen finden nicht pünktlich zur vereinbarten Zeit statt.

– Rogelberg, S., Scott, C., Agypt, B., Williams, J., Kello, J., McCausland, T., and Olien, J. (2013). Lateness to meetings: Examination of an unexplored temporal phenomenon European Journal of Work and Organizational Psychology

Tipp #5: Meetingdauer optimieren

E-Mailprogramme wie Microsoft Outlook schlagen für die Besprechungszeit standardmäßig ein Vielfaches 30 Minuten vor, also 30 Minuten, 60 Minuten, 90 Minuten etc.. Warum nicht 45 Minuten oder 75 Minuten auswählen? Das ist unüblich, spart jedoch eine Viertelstunde. Gut für Wegzeiten, Nachbereitungen und Pausen.

Tipp #6: Teilnehmer reduzieren

Eine Person nimmt aus drei Gründen an einem Meeting teil: 1. Informationen weitergeben bzw. einsammeln. 2: Entscheidungen treffen. 3: Aufgaben mitnehmen. Trifft keiner dieser Punkte zu, droht Meeting Tourismus. Daher: Reduziere die Teilnehmerliste auf die wirklich relevanten Akteure. Alle anderen – dürfen stattdessen solo arbeiten.

Tipp #7: Raum-Check durchführen

12 Personen auf 9 Quadratmeter Sitzungsfläche. Mein Versprechen – nach 10 Minuten wird im Raum buchstäblich die Luft knapp und die Produktivität sinkt drastisch. Achte beim Organisieren

eines Meetings auf den Besprechungsort. Ausreichend groß sollte das Zimmer sein, über die notwendige Ausrüstung wie Beamer, Whiteboard und Flipchart (samt Stiften) verfügen sowie ein Fenster zum Lüften besitzen.

Tipp #8: Technik kontrollieren

Kennst Du das? Eigentlich soll das Meeting mit einer kleinen PowerPoint Präsentation starten. Leider funktioniert der Projektor bzw. das TV-Gerät nicht. Hektisch suchen die Teilnehmer nach einer Lösung. In Nullkommanix sind 10 Minuten mit Facility Management Aufgaben vernichtet – pro Teilnehmer. Ob Beamer, Videokonferenzsystem, Telefonanlage oder Whiteboard Marker – als Profi-Organisator triffst Du fünf Minuten früher ein und testest das Equipment.

Tipp #9: Material bereitstellen

Abholen. Auf den aktuellen Stand bringen. Über den Status Quo informieren. Das alles ist nett und sozial – kostet aber wertvolle Besprechungszeit. Versende im Vorfeld des Meetings die wesentlichen Unterlage und bitte die Teilnehmer diese in 5 bis 10 Minuten zu sichten. Selbst wenn ein Eingeladener das Material aus Zeit- (bzw. besser Prioritätsgründen) ignoriert, hat er nun keinen Grund mehr eine Einführung einzufordern.

Tipp #10: Agenda aufsetzen

Ein alter Hut, aber oft ignoriert. Fixiere in einer Agenda, was im Meeting erreicht werden soll. Wirst Du eingeladen, forderst Du Ziele und Ergebnisse. Für jeden Agendapunkt gibt es einen Verantwortlichen. Mindestens 24 Stunden vor dem Termin sollten die Sitzungspunkte feststehen. So bleibt den Teilnehmern Zeit ihre Punkte vorzubereiten.

Tipp #11: 'Sonstiges' streichen

Er ist ein Freibrief für Schwafelrunden und Selbstdarstellung, thematische Überraschungen und Detaildebatten – der Diskussionspunkt 'Sonstiges'. Verbanne diesen undankbaren Zeitdieb von Deiner Sitzungsagenda. Ein für alle mal.

20 Prozent der deutschen Führungskräfte sind schon einmal während eines Meetings eingenickt.

– BARCO: How to keep people engaged during meetings – A global research study on meeting room engagement, 2017

Tipp #12: Agenda vorschlagen

Kennzeichen als Organisator einer Besprechungsrunde eine Agenda als Vorschlag. So erhalten Kunden, Vorgesetzte und Kollegen die Autonomie über die Diskussionspunkte zu entscheiden. Themen- und Änderungswünsche nimmst Du in die Agenda auf, Schweigen betrachtest Du als Zustimmung. Abgestimmt startet ihr in die Sitzung.

Tipp #13: Meetings aufteilen

Herr Müller spricht und Frau Meier langweilt sich, da sie das Thema nichts angeht. Mehr als 5 Minuten sollte dieser unbefriedigende Zustand nicht anhalten. Bespreche in einem Meeting nur, was auch wirklich alle Teilnehmer angeht. Sind nicht alle Punkte für jeden relevant, splittest Du die Besprechung. Im ersten Teil wird diskutiert, was alle betrifft. Anschließend verlassen diejenigen den

Raum, die nicht mehr dabei sein müssen.

Tipp #14: Sitzungsformat variieren

Die Aufgabe wird vorgelesen. Der Verantwortliche berichtet. Fragen werden gestellt. Und dann die nächsten Schritte vereinbart. Irgendwie eintönig. Meetings müssen nicht zwangsläufig immer nach dem gleichen Prinzip ablaufen. Auch das Besprechungsleben ist nicht nur schwarz/weiß. Für Abwechslung sorgen alternative Formate wie das Fishbowl, Barcamp oder World Café.

Tipp #15: Rollen abklären

Teilnehmer, einen möglichst thematisch unabhängigen Moderator, einen Protokollant und einen Zeitnehmer – das sind die vier klassischen Aufgaben in einem Meeting. Eigentlich banal. Doch ist in jedem Deiner Meetings klar, wer welche Aufgabe übernimmt? Schlage zum Auftakt des Termins feste Rollen vor – Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Jeder weiß, was zu tun ist.

Tipp #16: Meeting vorbereiten

Okay, Hausaufgaben mögen schon in der Schule die wenigsten. Jedoch: Kleine Sitzungsvorbereitungen zahlen sich aus. Die Teilnehmer spüren, wenn Du präpariert in einen Termin gehst und schon einen Schritt weiter bist. Deine Denkangebote und Analyserahmen sparen Zeit, geben Orientierung und erleichtern den Alltag. 10 Minuten pro Meeting – mehr Vorbereitungszeit braucht es in der Regel nicht.

Während der Besprechung

Tipp #17: Pünktlich starten

Warten sechs Personen auf einen Sitzungsteilnehmer, der nur fünf Minuten verspätet eintrifft, sind das in Summe 30 Minuten verschenkte Zeit. Beginne als Organisator ein Meeting pünktlich und sende damit eine glasklare Botschaften an das Team. Triff als Teilnehmer im Gegenzug vor dem Sitzungsstart ein und signalisiere damit Deine Wertschätzung gegenüber den anderen.

Tipp #18: Besprechungsprotokoll führen

Menschen vergessen und behalten diskutierte Punkte unterschiedlich in Erinnerung. Ein Besprechungsprotokoll hält die wesentlichen Entscheidungen, Informationen und Aufgaben fest – auch noch Wochen nach der Sitzung. Übrigens ist bei guten Meetings das Protokoll bereits während des Termins für alle sichtbar. Jeder vollzieht interaktiv nach, was er später als Mitschrift sowie Aufgaben erhält. Auch wechselt die Aufgabe des Protokollanten reihum. Immerhin gibt es 7 gute Gründe die Mitschrift anzufertigen.

Tipp #19: Fokussiert teilnehmen

Die Sitzung ist im vollen Gange – und doch scheint die Hälfte der Teilnehmer anderweitig beschäftigt. Fleißig werden E-Mails auf dem Laptop getippt, Nachrichten ins Smartphone eingehackt oder gar versteckt Buzzword Bingo gespielt. Unterbinde Deinen Drang einer Nebenbeschäftigung nachzugehen – auch wenn die Sitzung zäh verläuft. Sei präsent. Mache Deine eigenen Notizen. Liefere ein Beispiel für die anderen Teilnehmer.

Deutsche Büroangestellte verbringen durchschnittlich 16,5 Stunden pro Monat in Meetings.

Tipp #20: Straff moderieren

Die Teilnehmergruppe ist groß? Die Diskussionspunkte kontrovers? Die Zeit echt knapp bemessen? Hier hilft nur eine straffe Meeting Moderation. Halte die Uhr im Blick. Arbeite Sitzungsthema für Sitzungsthema ab. Erinnere an die Besprechungsregeln und poche auf ein geregelteres, respektvolles Miteinander. Rufe das Ziel des Termins in Erinnerung und lenke auf die Problemlösung. Unterbinde Dampfplauderer und aktiviere stille Teilnehmer. Als Moderator willst Du das beste Ergebnis herausholen und das Meeting in Schwung halten. Hochkonzentriert.

Tipp #21: Pyramidal diskutieren

Was lernst Du weder in der Schule, noch später an der Uni und ganz selten im Job? Das pyramidale Diskutieren. Starte den von Dir verantworteten Agendapunkt mit der Quintessenz, der Kernbotschaft. Stelle anschließend nächste Schritte kurz vor und nenne - falls vorhanden - Handlungsalternativen und eine Empfehlung. Nur auf Nachfragen widmest Du Dich den Einzelheiten. Nicht jeder Teilnehmer muss alles in jeder Detailstufe wissen. Das Prinzip Good enough, Move on (GEMO) ist für Meetings Gold wert.

Tipp #22: Sitzungsregeln visualisieren

In der Hitze der Diskussionen schnell einmal außer Acht gelassen - die Sitzungsregeln. Abhilfe schafft eine Omnipräsenz. Hänge die Meeting Etikette als Flipchart zentral im Raum auf. Verteile kleine Tischständer strategisch auf der Arbeitsfläche. Notiere die Regeln auf gelben Moderationskarten. Mißachtet ein Teilnehmer einen Punkt, erhält er sprichwörtlich die gelbe Karte.

Tipp #23: Prägnant sprechen

Aktuelle Forschungen gehen davon aus, dass sich ein Mensch die letzten sieben Sekunden des gesprochenen Wortes merken kann. 7 Sekunden! Die Folge: Lange, ausschweifende Schachtelsätze, gespickt mit vielen Fremdworten, klingen vielleicht professionell, sie verfehlen jedoch mittelfristig das Ziel - im Kopf der Teilnehmer hängen zu bleiben. Nutze stattdessen eine bildhafte Sprache. Wiederhole wichtige Kernbotschaften. Flechte Beispiele ein. Verankere Metaphern.

Tipp #24: Inhalte visualisieren

Abstrakt, abstrakter, Sitzungsdiskussion. Mache das Gesagte plastisch - mit Hilfe von geeigneten Abbildungen. Bekanntlich sagt ein Bild mehr als tausend Worte. Obendrein lassen sich Zusammenhänge schneller erfassen und der mentale Speicher bleibt für Überlegungen frei. Der Consulting Methodenkoffer bietet Dir rund 100 Vorschläge für visuelle Diskussionsrahmen.

Tipp #25: Diskussionspunkte beschließen

Erfahrenen Projekthasen ist das Phänomen bekannt: das Themenspringen. Ein Diskussionspunkt wird behandelt und direkt fließend zum nächsten übergegangen. Dann zum Übernächsten, usw.. Konkrete Follow-ups - werden nicht fixiert. So wurden alle Themen besprochen und jeder hat etwas gesagt. Jedoch fehlen die Aufgaben, die Entscheidungen und die nächsten logischen Schritte. Zurre zunächst die Beschlüsse fest. Notiere die Action Items in einer Aufgabenliste oder auf einem Kanban Board. Erst dann geht es weiter zum nächsten Agendapunkt.

Tipp #26: Introvertierte einbinden

Das Reden vor Gruppen ist nicht jedermanns Sache. Und so halten sich einige Teilnehmer dezent im Hintergrund, schweigen und nicken ab und zu. Binde die schüchterne und zurückhaltende Fraktion ein. Durch offene Fragen und Blickkontakt. Aus Deinen Aussagen kannst Du nichts lernen. Wohl doch aus den Erklärungen der anderen. Positiver Nebeneffekt: Du erntest Sympathiepunkte.

Tipp #27: Themenspeicher nutzen

Schnell ist es passiert. Einer der Agendapunkte wird diskutiert doch urplötzlich bringt ein Sitzungsteilnehmer ein ganz neues Thema auf den Tisch. Den aktiven Kollegen jetzt vor den Kopf zu stoßen ist unhöflich. Andererseits ist auch keine Zeit für den zusätzlichen Punkt vorgesehen. Abhilfe schafft ein auf einem Whiteboard oder Flipchart visualisierter Themenspeicher. Neue wichtige Themen, werden dort parkiert.

Tipp #28: Pausen einlegen

Oft erwähnt, selten dann auch wirklich eingelegt - die Pausen. Aus meiner Erfahrung reicht die Konzentration von Sitzungsteilnehmern am Vormittag für 90 Minuten, am Nachmittag für 60 Minuten am Stück. Dann ist die Luft raus. Eine Pause sorgt für frischen Wind im Raum, neue Gedanken und Erholung. Keine Angst wegen sinkender Meeting Performance - auch in den Pausen setzen die meisten Teilnehmer die geistige Auseinandersetzung mit den Themen fort.

Tipp #29: Pünktlich enden

Was für den Start gilt, gilt auch für das Ende. Jede zusätzliche Meeting Minute kostet Mehrfach. Zeichnet sich 10 Minuten vor Ablauf der Zeit ab, dass das Meeting nicht ausreicht, wird ein Nachfolgetermin mit reduzierter Mannschaft aufgesetzt und die erarbeiteten Ergebnisse abgesichert.

Wie oft spielst Du in Meetings Buzzword Bingo?

- Fast immer, egal um was es im Treffen geht.
- Manchmal, während zäher Sitzungen.
- Ganz selten, in langweiligen Meetings.
- Nie, Besprechungen sind Arbeitszeit.
- Bisher nicht, werde ich aber ausprobieren.

Abstimmen

Ergebnisse

🌀 Loading ...

Nach der Besprechung

Tipp #30: Meeting reflektieren

Das perfekte Meeting gibt es nicht. Jedoch sagt keiner, dass Du Dich nicht zu einer richtig guten Sitzung hin iterieren kannst. Starte nach einem Treffen ein Blitzlicht mit den Teilnehmern. Was ist methodisch gut gelaufen? Was kann im nächsten Termin besser gemacht werden? Auch gut: Führe nach einem wichtigen Meeting eine 5-Minuten Lessons Learned mit der selbst durch. Welche Ergebnisse konnten überzeugen? Wie kann das Treffen noch weiter optimiert werden?

Tipp #31: Meeting nachbereiten

Das Meeting ist vorüber und die nächsten Termine stehen an. In Sekunden sind die Teilnehmer in alle Richtungen verstreut, hängen in Gedanken bereits an ihren Anschlusstreffen. Offene Aufgaben wie Protokoll beenden, Aufgabenliste glattziehen oder Arbeitstermin organisieren - fallen hinten runter. Reserviere Dir nach einem Meeting etwas Zeit für die Nachbereitungen. Im Idealfall liegen diese Post Meeting Aktivitäten direkt im Anschluß zum Treffen.

Tipp #32: Besprechungsprotokoll versenden

Du bist für das Protokoll verantwortlich? Prima! Komplettiere die Mitschrift nach dem Treffen und versende Deine Notizen samt dankenden Worten und Bitte um Ergänzungen an die Teilnehmer. Setze eine Frist, bis wann Du Rückmeldungen erwartest. Ist dieser Frage- und Anmerkungstermin verstrichen, gilt das Besprechungsprotokoll und damit die Meeting Inhalte als abgestimmt.

Tipp #33: Wertschätzung zeigen

Wann hast Du das letzte Mal ein Dank für Deinen eingebrachten Input bzw. bereitgestellte Zeit für ein Meeting erhalten? Tatsächlich bedenken die wenigsten Organisatoren ihre Teilnehmer mit einem Kompliment. Hebe Dich hier positiv ab. Danke den Eingeladenen. Kurz, warm und von Herzen. Die Teilnehmer spüren, wenn Du ihre Zeit achtest.

Deine Meeting Tipps?

Hast Du einen besonderen Meeting Hack? Wirksame Praxistricks, mit denen eine Sitzung effizienter und produktiver verläuft?

Ich freue mich über Deinen Meeting Tipp als Kommentar! Beste Grüße.

Bonusmaterial

The Distilled Man: 8 Tips for Running More Effective Meetings - Acht ausgewählte Meeting Tipps detailliert erklärt