

# ERFOLGREICHE INTERNE

## Mit Benimm-, Planungs- und

Meetings finden in jedem Unternehmen statt. Interne Meetings mit Abteilungsleitern oder einzelnen Abteilungen und externe Meetings mit Beratern und Kunden sind heutzutage etwas ganz Normales. Viele empfinden so ein Meeting als extrem hilfreich – andere halten es oft nur für reine Zeitverschwendung. Welche der beiden Thesen zutreffend ist, hängt eigentlich nur von der Vorbereitung ab. Ist ein Meeting gut organisiert und gibt es eine Art Tagesordnung, können alle wichtigen Punkte schnell und effizient abgehandelt werden. Handelt man sich hingegen von Gedanken zu Gedanken, ohne einen Plan zu haben, wird viel Zeit verschwendet und man kommt nur selten zu einem Ergebnis.



Auch im Alltag von größeren Handwerksbetrieben nimmt die Notwendigkeit zu Besprechungen beträchtlich zu. Da Handwerksbetriebe im Gegensatz zu großen Unternehmen nur begrenzte Personalressourcen haben, wirken sich die Fehler einer falschen Planung und Durchführung von Meetings schnell negativ und kontraproduktiv aus. Die Mitarbeiter mancher Unternehmen verbringen oft einen Großteil ihrer Arbeitszeit mit Besprechungen und Sitzungen. Diese Fehler kann sich der Handwerksbetrieb natürlich nicht leisten. Aber auch ein Handwerksbetrieb ist nur erfolgreich zu führen, wenn Entscheidungen von einer breiten Mannschaft getragen werden.

Wenn Sie Ihren Betrieb nach hierarchischen Methodiken führen, werden Sie keine Chance haben, ein bedeutender Volumenanbieter in Ihrer Region zu werden. Sie können gerade bei der Planung und Durchführung interner Meetings durchaus von der Vorgehensweise in großen Unternehmen lernen. Sie müssen es nur auf Ihre Betriebsgröße anpassen.

Hier eine kleine und sicher noch unvollständige Themempfehlungen für Ihre internen Meetings:

- Abstimmung und Planung der aktuellen Projektlage
- Abstimmung und Planung der regionalen Werbeaktivitäten

- Abstimmung und Planung regionaler Messebeteiligung
- Abstimmung und Planung der regionalen Presseveröffentlichungen
- Abstimmung und Planung IST / Soll Abgleich der Umsätze, Erträge usw.
- Abstimmung und Planung des Personaleinsatzes
- Abstimmung und Planung der Weiterbildungskonzeption
- Abstimmung und Einkaufsorganisation (WO kaufen wir WAS ein?)

Vor einer Sitzung sollte man sich fragen:

- Ob die Sitzung wirklich erforderlich ist
- Ob die Leitung der Sitzung so geplant ist, dass Entscheidungen getroffen werden können, die mit den Zielen und dem Zweck der Besprechung erreicht werden

Doch sehr oft findet das Besprechungsziel leider nicht die verdiente Aufmerksamkeit, weil die Einladung zu einer Besprechung als rein administrative Routineangelegenheit angesehen wurde. Fehler bei der Einberufung führen dazu, dass die Effektivität der Sitzung beeinträchtigt wird. Darauf sollten Sie achten:

- Meetings sind nur dann effektiv, wenn allen klar ist, worum es gehen soll.
- Alle Personen, deren Erscheinen erforderlich ist, müssen teilnehmen.

Je größer Unternehmen werden, je mehr bestimmen Meetings den Firmenalltag. Insbesondere die Ausarbeitung von Projekten oder Strategien bieten häufig Anlass für Meetings. Dennoch beschleicht jeden der Verdacht, sie könnten effektiver sein.



Foto: Konstantin Gastmann / www.pixeio.de

# MEETINGS

## Organisationshilfen

Nur wenn die Meetings als verbindlich und zielgerichtet wahrgenommen werden, bieten sie die Chance eines dauerhaften Erfolgs. Damit Meetings erfolgreich sind und von allen Teilnehmern als befruchtend erlebt werden, müssen ein paar Grundvoraussetzungen zusammentreffen:

- Gute Vorbereitung des Moderators (das muss nicht zwingend der Seniorchef sein)
- Klare Struktur und Übersicht über komplexe Informationen
- Eindeutige protokollierte Ergebnisse

Nur wenn diese Faktoren zusammentreffen, betrachten alle Beteiligten ein Meeting als effektiv und bereichern es durch ihre aktive Teilnahme.

Es ist durchaus interessant, sich mit den Methoden hochkreativer Meetings zu beschäftigen. Hier beschreibe ich Ihnen, wie in der projektorientierten Industrie oft gearbeitet wird: Hinter erfolgreichen internen Meetings steht oft die Idee des Mind Mapping, einem Strukturprinzip, das weitgehend den intuitiven Verarbeitungsmethoden des menschlichen Gehirns entspricht. Mit einer Software zum Mind Mapping wird jeder einzelne Tagesordnungspunkt als ein separater Hauptpunkt definiert und radial um das Kernthema gruppiert. Jedem Hauptpunkt können Unterthemen beigefügt werden. So entstehen als Verzweigungen visualisierte Strukturen, die einerseits multidimen-

sional komplexe Sachverhalte abbilden, dennoch aber einfach zu erfassen sind. Bereits in der Planungsphase unterstützt die Dokumentenvorlage „Meeting“ den Anwender bei seinen Vorbereitungen. Teilnehmer, Termine, Themen – alles kann in einer „Business Map“ angelegt werden. Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind bereits jetzt mittels Prioritäten-Symbolen festgelegt. Durch die Integration mit den gängigen Office-Programmen lassen sich bereits vorhandene Dokumente in die Struktur einbinden, so dass jedem Teilnehmer eines Meetings alle Informationen bereits vorab übersichtlich zur Verfügung stehen. Auch Teilnehmer ohne die Software gelangen zu den Informationen: Die mit Mind Manager erstellte „Business Map“ lässt sich in PDF exportieren und dann versenden. Während eines Meetings können Verknüpfungen sehr schnell wieder aufgehoben und an anderer Stelle neu eingebunden werden. Jede Bemerkung, jedes neue Dokument lässt sich unmittelbar an der passenden Stelle einfügen. Auf diese Weise entsteht ein lebendes Dokument,

das sich flexibel an den Fortgang eines Meetings anpassen lässt und jederzeit den exakten Status bildhaft darstellt. Sind alle Punkte erledigt, haben alle Teilnehmer ein eindeutiges und von allen akzeptiertes Protokoll in Form einer „Business Map“ zur Hand. Das Protokoll kann aber auch in andere Formate exportiert werden. In ihm können zum Beispiel durch die Integration mit Microsoft Outlook oder Microsoft Project bereits „Tasks“ und „Meilensteine“ festgelegt sein, die für jeden Teilnehmer transparent sind und unmittelbar in dessen persönlicher „Taskleiste“ auftauchen. Auch in der Nachbereitung des Meetings leistet diese Integration gute Dienste: Ist ein „Task“ von einem Teilnehmer abgearbeitet oder ein Meilenstein erreicht, wird die „Business Map“ automatisch für alle aktualisiert. Dadurch wird die „Meeting-Agenda“ letztlich zum „Projektmanagement-Tool“ ohne Medienbrüche. Damit lässt sich jedes Meeting weitaus effektiver und effizienter gestalten. Alle Beteiligten gehen aus dem Raum und wissen genau, wo ihre Aufgaben liegen und in welchen Zeiträumen sie sie erledigen müssen, um das gesamte Projekt zum Erfolg zu führen. Ich persönlich wende diese Methode gelegentlich bei umfassenden und langfristigen Projekten an. In der Regel arbeite ich jedoch nach meiner selbst entwickelten „MetaFol“-Technik. Hierzu in einer späteren Veröffentlichung mehr.

Mit dem Kaffeebecher an den Konferenztisch? Das Handy auf den Tisch legen oder lieber ausschalten? Es gibt einiges, das man in Meetings beachten sollte. Ich gebe Ihnen hier einige Hinweise, was in Besprechungen erlaubt ist, und was Sie lieber lassen sollten:

- **Die Sekretärin begleitet Sie in den Meetingraum.** Sie sagt nett: „Nehmen Sie doch schon Platz, bedienen Sie sich an den Getränken – Herr Schneider und die anderen Herren kommen gleich.“ Der höfliche Teilnehmer setzt sich selbstverständlich nicht und bedient sich auch nicht an den Getränken. Er wartet im Stehen, um den Gastgeber auf Augenhöhe zu begrüßen
- **Wann und wie sollte ich mich an den bereitgestellten Schnittchen und Getränken bedienen?** Warten Sie, bis der Moderator dazu auffordert. Im Meetingraum ist der Ranghöchste der Moderator und bietet somit seinen Gästen die Erfrischung an. Stilvoll ist es, sich

nicht an den Häppchen satt zu essen. Man sollte sich also vor einem langen Meeting entsprechend gut frühstücken. Merke: Der letzte Keks bleibt liegen.

- **Wie sieht es mit der Pünktlichkeit aus?** Unpünktlichkeit ist in Deutschland die größte Unhöflichkeit, denn wir stehen jemandem etwas, was wir ihm nie mehr zurückgeben können: seine Zeit! Lässt sich die Verspätung nicht vermeiden, sollte man diese im Zeitalter der Handys rechtzeitig ankündigen. So kann der Wartende die Zeit noch effektiv nutzen.
- **Anfangen oder warten?** Sind zum Termin noch nicht alle erschienen, stellt sich die Frage: Sollen wir anfangen oder warten? Bei internen Meetings lautet die Empfehlung: anfangen! Und zwar mit dem wichtigsten Thema. Meist sind es nämlich immer die gleichen Kollegen, die unpünktlich sind. Und wenn diese dann die wichtigsten Themen verpassen, nervt es sie auch langsam. Eine andere „Erziehungsmethode“: Geldstrafen (5 € in die Kaffeekasse)
- **Keine Staugeschichten verbreiten.** Das Meeting hat schon angefangen. Was sage ich am besten, wenn ich zu spät komme? Ein kurzes „Entschuldigung“ beim Betreten des Raumes genügt.
- **Kaffeeeklatsch.** Darf ich mit einem Becher Kaffee oder einem Brötchen ins Meeting? Grundsätzlich nein, da es eine gemütliche „Kaffeeeklatsch-Assoziation“ ausübt. In manchen Unternehmen ist es jedoch üblich. Hier sind also Fingerspitzengefühl und Beobachtungsgabe gefragt.
- **Die Handyfrage.** In welchen Fällen darf ich mein Handy anlassen? Grundsätzlich signalisiert ein Handy auf dem Tisch den Gesprächspartnern immer, dass Sie für den Handyman zweitrangig sind. Und das ist schlicht unhöflich. Außerdem lenkt bereits der Vibrationsalarm ab. Deshalb sollte das Handy in jeder Besprechung ausgeschaltet sein. Eine Ausnahme ist nur erlaubt, wenn Ihre Frau hochschwanger ist und wenn Sie Arzt im Notdienst sind. Einen unvermeidlichen Anruf sollte man vorher ankündigen, das Telefon auf lautlos schalten und sofort rausgehen.
- **Langatmige Kollegen.** Wie unterbreche ich am besten einen Kollegen, wenn er nicht auf den Punkt kommt? Endlose Monologe können mit Zwischenfragen unterbrochen werden. Am höflichsten

unterbricht man jemanden, indem man seinen Namen sagt. Beispiel: „Herr Huber, Sie sagten vorhin, dass...“. Ausreden lassen gilt in Deutschland als eine der wichtigsten Benimmregeln. Keiner lässt sich gerne ins Wort fallen.

- **Früher verabschieden.** Das Meeting dauert viel länger als ursprünglich geplant. Darf ich mich einfach verabschieden? Man sollte sich auf keinen Fall wortlos aus dem Raum schleichen. Eine kurze Begründung, zum Beispiel ein anstehender Kundentermin, ist angebracht. Im Grunde hat aber der Moderator die Aufgabe, das Meeting zeitlich nicht aus dem Rahmen laufen zu lassen, sondern eventuell Themen zu vertagen.

### Was muss ich als Moderator noch beachten?

- Sie sollten alle Unterlagen dabei haben.
- Holen Sie Ihre Gäste am Empfang ab und achten Sie darauf ihn auf den Weg die Türen zu öffnen. Begleiten Sie Gäste am Ende der Besprechung bis zum Haupteingang.
- Bereiten Sie die Besprechung nach. Das muss kein seitenlanges Protokoll sein, aber eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse, verbunden mit einem Dank für die Zeit. Das macht immer einen guten Eindruck. Ich halte es als Trainer und Moderator oft so, dass ich ein digitales Simultanprotokoll aller Sheets und sonstigen großflächigen Dokumente erstelle. Anschließend erhält jeder Teilnehmer von mir eine Dia-Show der wichtigsten Bilder per E-Mail.



### FAZIT

Gerade in Handwerksbetrieben macht es Sinn diese simplen Knigge-Regeln intern zu üben – dann fällt Ihnen später auch der richtige Umgang mit Ihren Kunden leichter. Auf unseren Seminaren lernen Sie, wie Sie als Handwerker wirtschaftlich erfolgreicher agieren können. (Infos: [www.ewald-w-schneider.de/Shkseminare.html](http://www.ewald-w-schneider.de/Shkseminare.html))

Ewald W. Schneider,  
Bad Bederkesa