



Entscheidungs-  
prozesse

00:00

Time Boxing



Meetingmonster

# Der kleine **Meeting-Knigge**

Tipps für die effiziente Meeting-Kultur

# Besprechungen einfach effizienter gestalten

2 Besprechungen sind essenziell, wenn es darum geht, Themen ausführlich zu behandeln, Perspektiven zu integrieren und komplexe Entscheidungen zu treffen.

Als Mittel zur Information sind Besprechungen dagegen selten geeignet. Im Zeitalter der Digitalisierung müssen Informationen breit und frühzeitig zur Verfügung gestellt werden. Jeder entscheidet dann selber, welche Information er wann abrufen will. Wie Sie auf Meetings verzichten oder Besprechungen entschlacken, ist ein Thema für sich.

In dieser Broschüre möchten wir Ihnen zeigen, wie Sie wichtige Besprechungen effizienter gestalten.

Oftmals werden in einer Besprechung verschiedene Themen von mehreren Teilnehmern eingebracht. Damit eine Besprechung effizient verläuft, müssen Rechte und Pflichten für Teilnehmer und die Besprechungsleitung festgelegt werden. Diese beziehen sich auf alle drei Phasen einer Besprechung: die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung.

3 Damit Besprechungen nicht zu Meetingmonstern werden, sollten die größten Ärgernisse von vornherein unterbunden werden. Dieser Meeting-Knigge bietet Hilfestellungen, wie beispielsweise Dauersprecher, fehlende Ziele und Agenden, Verwendung von Laptops und Smartphones, lange Reisezeiten sowie reines Vorlesen von Präsentationen vermieden werden können.

**Viel Spaß bei der Lektüre und freundliche Grüße**  
**DB Training in Kooperation mit dem Meetingeffizienz-Team**

# Grundsätze einer effizienten Besprechungskultur



4

**In einer Besprechung so wenig Informationen wie möglich.**

Nutzen Sie andere Möglichkeiten zur Information.

**Fördern Sie Transparenz, nutzen Sie Digitalisierung!**

5

**In Besprechungen so viel Diskussion und Dialog wie nötig.**

Fördern Sie die Integration aller Perspektiven.

**Nutzen Sie das Wissen aller, fördern Sie die Akzeptanz!**

**Schnelle Entscheidungen. Vielleicht geht es anders auch schneller.**

Wenden Sie moderne Entscheidungs- und Konflikttechniken an.

**Sicher genug, es auszuprobieren? Zustimmung!**

# Rechte und Pflichten der Teilnehmer

Rechte und Pflichten der Teilnehmer  
Vorbereitung

## Checkliste Grundlagen

- Hinterfragen Sie die Angemessenheit der Agenda.
- Nehmen Sie nur an Meetings mit für Sie relevanten Tagesordnungspunkten teil. Knüpfen Sie Ihre Teilnahme an für Sie relevante Tagesordnungspunkte.
- Fordern Sie die angemessene Vorbereitung der Tagesordnungspunkte.
- Fordern Sie bei komplizierten Inhalten die frühzeitige Bereitstellung von Informationen.
- Bereiten Sie sich selbst angemessen vor, um Ihren Teil zur Zielerreichung beizutragen.

**Nehmen Sie nur an Besprechungen teil, deren Ziele Sie kennen und teilen.**



## Durchführung

### Checkliste Grundlagen

- Nehmen Sie nur an Besprechungen teil, die Sie für sinnvoll halten.
- Fordern Sie z. B. Video- oder Telefonkonferenzen ein (keine Präsenzpflicht).
- Fordern Sie den pünktlichen Beginn der Besprechung ein.
- Fordern Sie die Verlagerung von reiner Information in innovative Formate ein.
- Fordern Sie die Behandlung von Fragen und Entscheidungen ein.
- Sprechen Sie Teilnehmer an, die keinen erkennbaren Beitrag leisten.
- Fordern Sie bei Monologen etc. eine aktive Moderation ein.
- Verlassen Sie Besprechungen ohne weiteren Mehrwert.

**Beenden Sie Besprechungen vor Ablauf der angesetzten Zeit.**

## Nachbereitung

### Checkliste Grundlagen

- Akzeptieren Sie nur Protokolle mit klar formulierten und terminierten Arbeitsaufträgen.
- Besprechen Sie Unklarheiten bilateral mit dem Besprechungsleiter.
- Vertrauen Sie einander und verweigern Sie die Verabschiedung von Protokollen.
- Fordern Sie die Nachhaltigkeit von Entscheidungen ein.

**Fordern Sie die Bearbeitung von Arbeitsaufträgen ein.**

# Rechte und Pflichten des Besprechungsleiters

Rechte und Pflichten des Besprechungsleiters

## Vorbereitung

### Checkliste Grundlagen

- Was ist das Ziel der Besprechung?
- Wie kommunizieren Sie das Ziel im Vorfeld?
- Wer ist unerlässlich zur Erreichung dieses Ziels?
- Wer kann ggf. später hinzugezogen werden? Erlauben Sie nur einen Teilnehmer pro Bereich, um Meeting-Tourismus zu vermeiden!
- Wie viel Zeit brauchen Sie mindestens?  
Gehen Sie sparsam mit der Zeit Ihrer Kollegen um!
- Sollten Unterlagen im Vorfeld zur Verfügung gestellt werden?  
Wenn ja, achten Sie auf eine pyramidale Aufbereitung der Inhalte!

**Braucht das Ziel eine Agenda?**  
**Reicht dynamisches Agendabuilding?**

10



11

## Durchführung

### Checkliste Grundlagen

- Wie viel Zeit brauchen die Teilnehmer für eine optimale Vorbereitung?
- Was ist der ideale Ort für die Besprechung?
- Müssen alle Teilnehmer an einem Ort sein?
- Wie sollte der physische oder virtuelle Ort ausgestaltet sein?
- Welches Besprechungsformat bietet sich idealerweise an?
- Welche Materialien, Methoden und Tools brauchen Sie zur Unterstützung eines effizienten Besprechungsverlaufs?

**Stellen Sie sicher, dass die Besprechung als positives Erlebnis wahrgenommen wird.**

### Checkliste Grundlagen

- Wie stelle ich sicher, dass die Arbeitsatmosphäre angenehm ist (z. B. Differenzen sind okay, Zuhören vs. Dominieren, Loben vs. Kritisieren, Langeweile vermeiden, non-verbale Signale ansprechen, pünktlicher Beginn und Abschluss)?
- Welche Haltung und Erwartungen bringen die Teilnehmer mit (z. B. Check-in-Runde, Erwartungsabfrage)?
- Wie werden Entscheidungen getroffen und Einwände bewertet (siehe Ergänzungsmöglichkeiten)?
- Wie gehe ich mit Konflikten um (z. B. Governance Meeting, gewaltfreie Kommunikation)?

**Dokumentieren Sie die Ergebnisse des Meetings. Diverse Alternativen finden Sie in den Ergänzungsmöglichkeiten.**

## Nachbereitung

### Checkliste Grundlagen

- Wurden die Ziele erreicht?
- Was wurde entschieden, und wer hat die Umsetzungsverantwortung übernommen?
- Was wurde vertagt, und wer hat die Themenverantwortung übernommen?
- Wurden alle Aufträge angemessen dokumentiert?
- Wie wird die Bearbeitung der Aufträge nachgehalten?
- Wie werden Informationen aus dem Meeting kommuniziert?
- Wie werden Ergebnisse des Meetings kommuniziert?

### Checkliste Grundlagen

- Mit welchen Stakeholdern muss kommuniziert werden?
- Was ist im Meeting gut gelaufen?
- Was ist im Meeting schlecht gelaufen?

**Evaluieren Sie, welche Verbesserungsmöglichkeiten es für das Meeting gibt!**



# Ergänzungsmöglichkeiten

16



## Cloud und Gruppenlaufwerke

Stellen Sie alle Unterlagen über die Cloud oder über Gruppenlaufwerke zur Verfügung (kein Versand von Dokumenten und Dateien). Auf diese Weise können bereits im Vorfeld zusätzliche Hinweise und Unterlagen beigebracht werden, und Sie reduzieren den Umfang Ihrer E-Mails. Solange die Dateien nicht vertraulich sind, können Sie externe Anbieter nutzen. Für vertrauliche Informationen bietet sich eine interne, von der IT freigegebene Cloud-Lösung an.

17

## Webkonferenzen

Nutzen Sie alle Möglichkeiten zur virtuellen Durchführung Ihrer Besprechungen. Je weniger Zeit für den Transfer in andere Räume, andere Gebäude oder Orte verloren geht, umso besser. Besonders geeignet für Präsentationen in größeren Gruppen ist eine WebEx-Konferenz. Für kleinere webbasierte Videokonferenzen gibt es diverse Anbieter. Zeichnen Sie Ihre Webkonferenz auf und stellen Sie den Mitschnitt allen Interessenten zur Verfügung. Abhängig von der Vertraulichkeit der Inhalte ist ein angemessener Kommunikationsweg zu beachten.

## Öffentliche Protokolle

Protokolle, die nur einer kleinen Gruppe von Mitarbeitern zugänglich gemacht werden, erreichen auch nur einen geringen Adressatenkreis. In einem transparenten Arbeitsumfeld werden Protokolle – bereinigt um Informationen zu einzelnen Personen und Themen die rechtlichen Vorbehalten unterliegen (z. B. Unternehmensübernahmen) – möglichst vielen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

## Kanban-Boards

Eine gute Methode, um die Bearbeitung und Delegierung von Aufgaben transparent zu dokumentieren und nachzuverfolgen, sind die unterschiedlichen Möglichkeiten eines Kanban-Boards.

## User-Storys

Die User-Story ist eine gute Methode, um Anforderungen kurz und knapp zu beschreiben. Sie beschreiben Aufträge in Bezug auf das Ziel und den Nutzen für definierte Rolle (z. B. den Kunden).

## Return on Time Invested (ROTI)

Der ROTI ist eine einfache Methode, um die Zufriedenheit der Teilnehmer eines Meetings zu ermitteln. Üblicherweise werden dabei drei Fragen mit Noten (1–5) bewertet. (Z. B.: Wie zufrieden bist Du mit dem Ergebnis des Meetings? Wie zufrieden bist Du mit Deinem eigenen Beitrag?) Es bietet sich der Einsatz entsprechender web-basierter IT-Tools an.

## Net Promoter Score (NPS)

Der NPS kommt aus dem Marketing. Er misst die Bereitschaft der Kunden, z. B. der Teilnehmer, das Produkt, z. B. ein regelmäßiges Meeting, weiterzuempfehlen. Das Verfahren ist deutlich kritischer als der ROTI.

## Meeting-Hygiene

Vereinbaren Sie Verhaltensregeln für Ihre Besprechungen: Bilden Sie z. B. einen Phone-Stack (alle Teilnehmer legen zu Beginn Ihre Mobiltelefone auf einen Stapel) oder erlauben Sie explizit die Arbeit am Laptop, wenn diese zur Mitschrift dienen.

## Unterlagen

Verzichten Sie auf Präsentationen und stellen Sie Zusammenfassungen zur Verfügung („Amazon-Modell“). Präsentieren Sie nur Bilder („Pecha Kucha“). Unabhängig vom Medium sollten Sie auf einen pyramidalen und unterhaltsamen Aufbau achten.

## Entscheidungen

Konsens- und autoritäre Einzelentscheidungen sind nicht immer optimal. Nutzen Sie alternative Methoden (z. B. Konsentverfahren oder systemisches Konsensieren). Binden Sie mehrere Perspektiven ein, zur Not, indem Sie diese auf die Teilnehmer verteilen (z. B. „6 Denkhüte“).

## IT-Tools

Es existieren diverse Anwendungen, welche die Zusammenarbeit und Diskussion in größeren Gruppen verbessern (z. B. One Note, Tricider). Informieren Sie sich hierzu auf der Meeting Power Bar und prüfen Sie den Einsatz mit den verantwortlichen Stellen in Ihrem Umfeld.

## Dokumentation

Nutzen Sie alternative Dokumentationen: Bilden Sie im Meeting einen „Themenspeicher“ und/oder visualisieren Sie die besprochenen Themen auf Flipcharts („Graphical Visualization“).

# Entscheidungsbaum

Ist das Thema wichtig?

01 NÖ 02

Treffen Sie sich nicht.

JA 03

Könnte das Thema durch eine alternative Form der Zusammenarbeit gelöst werden?

Muss wirklich jeder an diesem Meeting teilnehmen?

Hat die Gruppe Entscheidungsbefugnis und die Autorität, sofort Schritte vorzunehmen oder Handlungen zu veranlassen?

Nutzen Sie andere Kollaborationstools/-Instrumente. Nutzen Sie Kollaborationssoftware, organisieren Sie einen Gruppen-Chat, setzen Sie Umfrage- oder Entscheidungs-Tools ein.

Versuchen Sie, auf andere Art und Weise als mit einem Meeting Ihr Ziel zu erreichen.

Beschränken Sie die Teilnehmerzahl. Beschränken Sie die Teilnehmer auf die unmittelbar betroffenen und relevanten Personen.

Können die wichtigsten Teilnehmer und alle Entscheidungsträger teilnehmen?

Hat das Meeting dennoch einen Wert? Kann die Gruppe einen wichtigen Beitrag zum Thema/zur Sache liefern? Wenn nicht, stoppen Sie hier und treffen Sie sich nicht.

Sind von den wichtigsten Teilnehmern Vorarbeiten zu leisten?

Sorgen Sie für Vorbereitung und Vorleistung der Teilnehmer. So viel Arbeit wie möglich sollte vor dem Meeting geschehen, um die eigentliche Meeting-Zeit auf ein Minimum zu reduzieren. Unbeteiligte Teilnehmer verursachen Kosten und Demotivation.

Existiert eine Agenda mit klaren Zielen des Meetings?

Steht genug Zeit zur Verfügung, um das gewünschte Ergebnis, die gewünschte Wirkung zu erreichen?

Erstellen Sie eine Agenda und benennen Sie Ziele. Definieren Sie das gewünschte Ergebnis bzw. die Wirkung des Meetings sowie den Prozess, um dahin zu gelangen.

Steht ein kompetenter Moderator zur Verfügung?

Passen Sie die Ziele an oder verschieben Sie das Meeting. Stellen Sie sicher, dass sinnvolle Schritte im Zeitrahmen erreicht werden können. Vertagen Sie ansonsten das Meeting.

Finden Sie einen Leiter des Meetings. Sie benötigen eine Person, die das Meeting neutral zum gewünschten Ziel führt und für die Einbindung aller Beteiligten sorgt. Wenn Ihnen niemand zur Verfügung steht und Sie Ihre Meetings gerne abwechslungsreicher und effizienter gestalten möchten, erhalten Sie Unterstützung beim MX-Agenten. Geschulte Kolleginnen und Kollegen beraten Sie kostenlos und helfen Ihnen, wenn gewünscht, bei der Moderation.

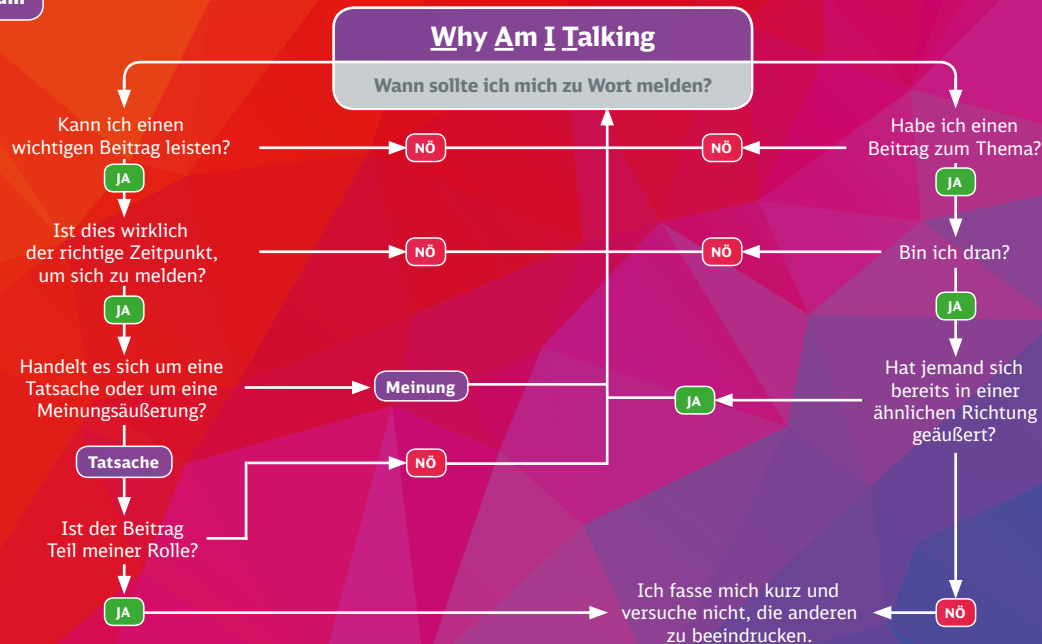
Auf geht's! Einem sinnvollen Meeting steht nichts im Wege.

# Brauchen wir ein Meeting?



25 26

## Entscheidungsbaum



27

# Wann sind Sie effizient?

28

## Alle Besprechungen

Optimal:	5 Teilnehmer (+/- 2)
Im Schnitt:	40 Minuten (+/- 20)
Im Schnitt:	25% der Arbeitszeit in Meetings
Informationsanteil	< 20%
Entscheidungsanteil	> 20%
Diskussionsanteil	= 30%
Erlebnischarakter	> 80%
Virtualitätsgrad	> 70%

## Regelbesprechungen

<b>OE-intern</b>	<b>Maximal 1x pro Quartal persönlich</b>
Dauer	< 60 Minuten
Weeklys oder Dailys	à 15 Minuten
<b>OE-übergreifend</b>	<b>Maximal 6x pro Jahr persönlich</b>
Dauer	< 120 Minuten
Bi-Weeklys	à 15 Minuten

29



Ein Drittel weniger Teilnehmer einladen als bisher.  
Die Meetingdauer um bis zu 50% reduzieren.

---

**Kontakt**

Deutsche Bahn AG  
DB Training, Learning & Consulting  
Solmsstraße 18  
60486 Frankfurt am Main

[www.db-training.de/meeting-knigge](http://www.db-training.de/meeting-knigge)

**Herausgeber**

Deutsche Bahn AG  
Marketingkommunikation  
Karlstraße 6  
60329 Frankfurt am Main