



Europäisches Institut
für angewandtes
Kundenmanagement

Exzellente Meetingkultur

**Die wichtigsten Schritte auf dem Weg
zu einem effizienten Besprechungswesen**

Ein Umsetzungsleitfaden



**Checklisten
für einen Unternehmenskulturcheck,
für das Kommunikationsmanagement,
für die Meetingkulturanalyse,
für das Meetingmanagement und
für die Erfolgskontrolle**

Einleitung

Dies ist ein Leitfaden für alle, die sich für eine neue Meeting-Kultur in ihrem Unternehmen stark machen wollen. Er zeigt Ihnen in 5 Schritten auf, auf was es bei diesem Veränderungsprozess ankommt.

Bitte berücksichtigen Sie, dass eine solche Kulturveränderung genügend Zeit, Geduld und Sensibilität benötigt. Und vor allem viele Schultern, auf denen die Verantwortung für das Optimierungsprogramm ruht. Einzelkämpfer im Bemühen um erfolgreichere Meetings haben keine Chancen. Es funktioniert aber auch nicht mit Anweisungspädagogik. Und es macht keinen Sinn, wertvolle Unternehmensressourcen für ein Meetingkultur-Veränderungsprogramm freizumachen, wenn Ihr Unternehmen mit ganz anderen, z.B. mit existenzgefährdenden ökonomischen Problemen, zu kämpfen hat.

Wir wünschen Ihnen bei der Anwendung dieses Leitfadens viel Erfolg.

Wenn Sie Fragen, Kritik, Anregungen oder Hinweise zum Meetingkultur-Management haben oder noch mehr Informationen benötigen, dann schreiben Sie uns einfach eine eMail unter info@eifk.de oder rufen Sie uns unter 0049-(0)89-89136016 an!

1. Schritt: Der Unternehmenskultur-Check

Meeting-Kultur lässt sich nicht isoliert ändern. Das Wesen einer Meeting-Kultur steckt tief in der Unternehmenspersönlichkeit und in der Organisation, in den Strategien, in den Prozessen und in den Abläufen.

Daher beginnt der Weg zu einem effizienten Besprechungswesen bei den Verhaltensweisen im Unternehmen, also bei den Menschen im Unternehmen.

Bevor Sie sich also an die Veränderung der Kommunikations- und Besprechungskultur wagen, brauchen Sie dringend Klarheit über das eigene Unternehmen und seine Menschen.

Schaffen Sie Transparenz als notwendige Voraussetzung für die angestrebte Optimierung.

Fragen Sie also zuerst:

- Wie läuft es eigentlich in meinem Unternehmen?
- Was kann ich in der tagtäglichen Realität beobachten?
- In welcher Phase der Entwicklung steckt mein Unternehmen?
- Welche Generationen von Mitarbeitern und Führungskräften sind in meinem Unternehmen vertreten? Gibt es große Altersunterschiede (und damit auch verschiedene Wertauffassungen)? Welche Grundvorstellungen herrschen vor?
- Wie gehen die Menschen in meinem Unternehmen eigentlich miteinander um?
- Ist das Personal motiviert und engagiert? Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte dem Unternehmen gegenüber loyal?
- Wie ist das Betriebsklima?
- Wie sieht es mit dem Führungsverhalten in meinem Unternehmen aus?
- Wie läuft es mit der Information? Fühlen sich die Mitarbeiter vom Management informiert? Haben die Mitarbeiter genügend Kenntnisse über Ihren Markt?
- Funktioniert die Teamarbeit?
- Sind die Mitarbeiter und Führungskräfte innovationsbereit, flexibel, ehrlich und aufgeschlossen?
- Was funktioniert im Unternehmen wirklich gut? Was läuft zur Zeit überhaupt nicht?
- Wie erfolgreich waren bisherige Vorstöße und Versuche, die Kultur und bestimmte Prozesse im Unternehmen zu verbessern?

2. Schritt: Kommunikationsmanagement

In einem zweiten Schritt auf dem Weg zu einer optimierten Meeting-Kultur widmen wir uns dem Ist-Zustand der internen Kommunikation.

Analysieren Sie mit den folgenden Fragen den Zustand der Dialogkultur in Ihrem Unternehmen, denn diese beeinflusst die Besprechungskultur in überwiegendem Maße.

- Geht man in meinem Unternehmen offen und ehrlich miteinander um?
- Darf - ohne negative Sanktionen erwarten zu müssen – konstruktiv kritisiert werden?
- Welche Dialogplattformen und Gelegenheiten zum Austausch unter-einander (z.B. Abteilungs-Cafeteria oder Intranet) gibt es in Ihrem Unternehmen?
- Wie groß ist der Problemdruck, wenn es um die Verbesserung der internen Kommunikation geht?
- Werden Konflikte offen ausgetragen und bereinigt?
- Wer sitzt wie oft in Meetings?
- Was läuft gut? Was läuft schlecht?
- Was soll sich denn an dem bisherigen Zustand der Kommunikationskultur ändern? Soll sich das System oder sollen sich Personen ändern? Wird das Procedere bemängelt oder bestimmte Verhaltensweisen von Menschen?
- Wer hat dieses Gefühl bzw. die Überzeugung, dass sich etwas ändern muss? Nur ich selbst? Mehrere im Unternehmen? Viele Menschen im Unternehmen? Alle? Wer genau? Nur langjährige Mitarbeiter und Führungskräfte? Nur neue? Nur ältere oder nur jüngere? Ausschließlich Mitarbeiter? Oder nur Führungskräfte und das Management? *Zeigen Sie die unterschiedlichen Einschätzungen deutlich auf!*
- Welche Verhaltensweisen, Formen, Gewohnheiten und Aktionen im Umgang miteinander haben sich über die Jahre in Ihrem Unternehmen etabliert? Was ist wie selbstverständlich geworden?
- Welche Strukturen und Abläufe, Personen und Gruppen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Verhaltensweisen und Umgangsformen in meinem Unternehmen sind für eine gesunde interne Kommunikation meiner Erfahrung nach förderlich?
- Wie groß ist meiner Meinung nach das Verbesserungspotenzial?
- Wie sieht die Einschätzung neuer Mitarbeiter und der Praktikanten hinsichtlich unserer Dialog- und Konferenzkultur aus? Eher positiv oder eher negativ?

3. Schritt: Meetingkultur-Analyse

Im dritten Schritt machen Sie sich ein Bild über alle wichtigen Prozesse rund um das Thema „Meeting“: Wie laufen in Ihrem Hause konkret Besprechungen ab? Wie sieht die Praxis Ihrer Besprechungskultur aus?

Halten Sie sich bei der Untersuchung Ihrer Meeting-Kultur strikt an die Realität in Ihrem Unternehmen.

Besuchen Sie am besten selbst verschiedene Besprechungen und machen Sie sich vor Ort ein genaues Bild von der Atmosphäre in den Meetings.

Sprechen Sie mit möglichst vielen Meeting-Teilnehmern und lassen Sie sich typische Erlebnisse erzählen und sammeln Sie Kritik und Verbesserungsvorschläge. Machen Sie mit Hilfe der folgenden Fragen eine Bestandsaufnahme zur gegenwärtigen Meeting-Kultur in Ihrem Unternehmen.

- Wie läuft in der Regel ein typisches Meeting in Ihrem Unternehmen ab?
- Aus welchen Gründen werden in Ihrem Unternehmen Meetings abgehalten?
- Gelten die Besprechungen eher als effizient oder eher unproduktiv?
- Welche Spielregeln gibt es im „Daily Business Meeting Business“? Werden diese Normen gelegentlich / oft / immer verletzt? Von wem?
- Wie fühlen sich die TeilnehmerInnen nach einem für Ihr Unternehmen typischen Meeting? Enttäuscht? Zufrieden?
- Welche allgemeinen Erwartungen haben die TeilnehmerInnen an einem Meeting in Ihrem Unternehmen? Werden diese in der Regel erfüllt?
- Welche allgemeinen Ziele verfolgt Ihr Unternehmen in seinen Business-Meetings? Werden diese ernstgenommen?
- Gibt es (Miss-) Erfolgskriterien, die für alle Besprechungen im Unternehmen gleichermaßen zutreffen?
- Werden die Besprechungsergebnisse grundsätzlich schnell kommuniziert und umgesetzt?
- Wer stellt wie fest, ob die in einem Meeting geschlossenen Vereinbarungen eingehalten werden?
- Was passiert, falls entdeckt wird, dass Meeting-Ziele nicht erreicht wurden? Wird nach den Ursachen (z.B. Begleitumstände, Organisationsstrukturen, Personen) gefragt? Werden Verantwortliche konkret benannt? Öffentlich? Wem wird zuerst berichtet?
- Warum soll das Thema Meeting-Kultur nun systematisch angegriffen werden? Hinsichtlich welcher Punkte soll denn ein Wandel erforderlich sein? An welchen Stellen soll nichts verändert werden und Kontinuität gewahrt werden?

4. Schritt: Effizientes Meeting-Management

Im vierten Schritt widmen Sie sich allen erfolgskritischen Faktoren einer effizienten Meeting-Kultur:

- Alle Betroffenen und Entscheidungspersonen im Unternehmen müssen verstehen, warum eine Meeting-Kultur-Veränderung notwendig ist. *Listen Sie die Schlüsselargumente auf und führen Sie in der Kommunikation Ihren Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten deutlich vor Augen, was denn passieren wird, wenn hier nichts getan wird.*
- Alle bedeutenden Strukturen, Prozesse, Gewohnheiten, Regeln, aber auch die Verhaltensweisen, Rollen, Funktionen und Personen, die eine gute Meeting-Kultur in Ihrem Unternehmen immer wieder behindern und damit unproduktiv machen, müssen eindeutig identifiziert werden. *Befragen Sie dazu möglichst viele Menschen in Ihrem Unternehmen. Und vergessen Sie nicht, auch danach zu fragen, was oder wer eigentlich wahre Stützen einer positiven Meeting-Kultur in Ihrem Unternehmen sind.*

Legen Sie vor jeder Aktion zur Meeting-Kultur-Veränderung fest, wie der gesamte Change-Prozess denn aussehen soll, wer daran aktiv beteiligt sein soll, welche Kosten dabei entstehen werden, wer für die Kommunikation nach innen sorgen wird und mit welchen Widerständen zu rechnen sein wird. Denn nur, wenn alle wissen, an was sie arbeiten sollen, kann sich auch etwas verändern.

- Fragen Sie sich ganz ehrlich, ob Sie selbst auch bereit sind, sich zu verändern, wenn es darauf ankommt.
- Unterstützen Sie mit Hilfe des Top-Managements bzw. des Aufsichtsrats alle Veränderungstendenzen und helfen Sie allen Beteiligten und Betroffenen neue Verhaltensweisen, Normen und Einstellungen zu erlernen und einzuüben. Bringen Sie vor allem die Menschen dazu, untereinander in einem stetigen Dialog innovative Wege kennenzulernen, Erfahrungen auszutauschen und sich gegenseitig als Coach zu akzeptieren.
- Welche Schnittstellen zu anderen (ähnlichen) Projekten existieren im Unternehmen? Wo können Synergien genutzt und brauchbares Umsetzungswissen abgerufen werden?

5. Schritt: Erfolgsmessung (Controlling) I

Im fünften und letzten Schritt setzt das Effizienz-Management an. Hier wird der Umsetzungserfolg der Meeting-Kultur-Veränderungsinitiative kontinuierlich überprüft, Barrieren und Verstöße gegen den Zeit- und Maßnahmenplan identifiziert und Probleme in ihrem Kern erfasst.

Folgende Anhaltspunkte dienen der Kennung des Erfolgs bzw. des Misserfolgs einer Meeting-Kultur-Initiative:

- Welche Erfahrungen machen die Meeting-Teilnehmer seit dem Start des Projekts? Wie beurteilen die Teilnehmer den Ablauf eines Meetings heute im Vergleich zu dem in vergangenen Besprechungen?
- Wie hoch ist der Identifizierungsgrad mit den Neuerungen und Änderungen?
- Welche Einstellungen herrschen bei den Teilnehmern vor? Welche Widerstände sind noch zu spüren? Was hat sich an den Verhaltensweisen der Meeting-Teilnehmer verändert?
- Entsprechen die Fähigkeiten und Qualifikationen der Teilnehmer der gewünschten Meeting-Kultur?
- Welche notwendigen Schritte auf dem Weg zu höchstproduktiven Meetings wurden noch nicht unternommen?
- Welche Elemente im Prozess zwischen der Vorbereitung einer Besprechung und der Umsetzung von Meeting-Ergebnissen (z.B. Sitzungsraum, Protokollführung, ...) sorgen für Zufriedenheit bei den Betroffenen und Beteiligten und welche für Frust?
- Wie sieht es aktuell aus mit der Funktion und dem Erfolg des Managements ...
 - ... der Meeting-Infrastruktur (Rahmenbedingungen, Planung und Auswahl des Veranstaltungsorts, der Bestuhlung, der Technik, des Caterings, ...) aus?
 - ... von Termin und Zeit (Tag und Uhrzeit, veranschlagte Meeting-Dauer und tatsächlich benötigte Zeit, ...) aus?
 - ... der Meeting-Teilnehmer (Identifizierung der benötigten Personen und Funktionen, des benötigten Wissens und der benötigten Kompetenz, Zusammensetzung des Teilnehmerkreises, Teilnehmer-Verhalten, Teilnehmer-Interessen, Bestimmung der Informationsempfänger im Unter-

5. Schritt: Erfolgsmessung (Controlling) II

nehmen, Organisation der Vorabinformation und der Einladung an die Teilnehmer, ...) aus?

... der Meeting-Inhalte und des Meeting-Ablaufs (Agenda / Tagesordnung, Moderator / Gesprächsleitung, Ziele / Ergebniserwartungen, Orientierung / „Roter Faden“ und Systematik, Spielregeln / Normen) aus?

- Welche Defizite im Besprechungswesen Ihres Unternehmens können nur schwer oder gar nicht abgebaut werden?
- Auf was kann man ab sofort verzichten, ohne dass der Erfolg des Meetings beeinträchtigt wird?
- Entstehen in den Meetings gemeinsame positive Werte und Normen?
- Wie viel Prozent der im Meeting verbrachten Zeit ist als wertschöpfend zu bezeichnen?

Prolog

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Anwendung dieses Leitfadens.

Und denken Sie immer daran:

- Meeting-Kultur ist das Eigentum der Teilnehmer an den Besprechungen in Ihrem Unternehmen und ein mittel- bis langfristiger Lernvorgang.
- Meeting-Kultur ist Orientierung für alle Beteiligten.
- Nicht die Manager managen die Meeting Kultur, sondern die Meeting-Kultur beeinflusst auch die Manager!

Ich habe Sie neugierig gemacht?

Falls Sie Fragen zur Meeting-Kultur oder Anmerkungen zu diesem Leitfaden haben oder wenn Sie das Thema „Meetingkultur“ in Ihrem eigenen Unternehmen angehen wollen:

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf, schreiben Sie uns eine eMail unter info@eifk.de oder rufen Sie uns an unter 0049-(0)89-89136026!

Mit freundlichen Grüßen

Ihr



Alexander Schell

Das Europäische Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk)

Das eifk genießt seit vielen Jahren in der deutschsprachigen Marketing-Fachpresse (Wirtschaftswoche, Handelsblatt, acquisa, cpwissen, CP MONITOR, ...) bei vielen großen Markenunternehmen (Flughafen München, SAP, ÖBB, ...) und bedeutenden Werbeagenturen (Territory / Medienfabrik, PublicisPixelpark...), bei Wirtschaftsverbänden und öffentlichen Institutionen (Wirtschaftsförderungsinstitute, CMF Content Marketing Forum, Medienakademie, ...) und in Hochschulkreisen (Universität St. Gallen, Donauuniversität Krems, Campus02 Graz, Fachhochschule München, ...) einen hervorragenden Ruf als (a) innovatives Institut für qualitative Markt-, Kunden- und Werbewirksamkeitsforschung, als (b) zuverlässiger und kompetenter Träger berufsbegleitender Weiterbildung und als (c) höchst professionell arbeitendes Management- und Marketingberatungsunternehmen. Nicht umsonst verfügt das eifk auch über eine Akkreditierung bei ausgewählten Wirtschaftskammern im deutschsprachigen Europa.

Als kleiner feiner Nischenanbieter schlägt das eifk die Brücke zwischen Forschung und Wissenschaft, beruflicher Aus- und Weiterbildung und der Hochschullehre, sowie Beratung und Training und ist stolz auf einen direkten Zugang zu Entscheidern und Einflussnehmern in bedeutenden Markenunternehmen und Konzernen im gesamten deutschsprachigen Europa.

Das Europäische Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk) versteht sich als Forschungs-, Beratungs-, Weiterbildungs-, Auditierungs- und Zertifizierungs-Institution für praktiziertes Kundenerlebnis- und Kundenbeziehungsmanagement und moderne Unternehmens-, Kunden-, Verkaufs- und Werbekommunikation.

Das Team des eifk berät Unternehmen bei der Planung, Kommunikation und Realisierung von CRM und CXM, also bei der Einführung, Gestaltung, Steuerung und Lenkung des komplexen Kundenbeziehungs- und Kundenerlebnismanagement-Ansatzes, bei der Überprüfung, Anpassung und Erarbeitung einer wettbewerbsdifferenzierenden Unternehmens- und/oder Produkt-Positionierung (CI, Image-Konturierung, Markenprofilierung, Konzentration auf die Kernkompetenzen und Schlüsselthemen), aber auch bei der Vorbereitung, Initialisierung, Durchsetzung und Erfolgsmessung von integrierten Content Marketing- und Kommunikationsstrategien.

Das Institut begleitet Unternehmen und Organisationen auf dem Weg zum effizienten "Kundenunternehmen" und „Kundendialogführer“. Es qualifiziert Ideen, Modelle, Strategien, Konzepte, Organisationen, Strukturen, Prozesse, Personen (Führungskräfte, Mitarbeiter, ...), Projekte, Dienstleistungen und Produkte.

Ein vielfältiges Angebot an berufsbegleitenden Aus-, Fort-, Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen im Infotainment- / Edutainment-Format bietet Zugang zu erprobtem Anwendungswissen. So bildet das eifk z.B. im gesamten deutschsprachigen europäischen Raum Personen zum zertifizierten „Customer Relationship & Customer Experience Manager“ und zum zertifizierten „Content Marketing Manager“ aus und vergibt ein in der Wirtschaft bereits anerkanntes, an ein entsprechendes Berufsbild angenähertes Diplom nach einem eifk-Standard.



Europäisches Institut
für angewandtes
Kundenmanagement

Kontakt

Europäisches Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk)
Dipl.-Soz./FH Alexander Schell
Institutsleiter und Geschäftsführer

Fraunhoferstraße 8
D - 82152 Martinsried bei München

Institutsleitung / Büro München:
Tel +49-89-89 13 60 26 / Fax +49-89-89 13 60 27
E-Mail: schell@eifk.de / Internet: www.eifk.de
