



## Anleitung

### Meetings

*Meetings sind geplante kollektive Kopfarbeit von Mitarbeitern bei denen neues Wissen durch verbale Kommunikation der Teilnehmer geschaffen wird.*

#### Präambel:

Jeder Mitarbeiter der Kopfarbeit leistet, ist für seinen Wertbeitrag eigenverantwortlich. Bei Meetings als kollektiver Kopfarbeit werden Ressourcen des Unternehmens gebündelt. Arbeitszeit von Kollegen, wird „beschlagnahmt“ und Tagesabläufe geprägt. Fehlt dadurch Zeit leidet der Produktivitätsfaktor „Können“, der Tagesablauf selbst ist Produktivitätsfaktor, der Meetingverlauf beeinflusst die Motivation der Beteiligten und damit den Produktivitätsfaktor „Wollen“.

Der Produktivitätsfaktor „Zusammenwirken“ wird durch die Interaktion und den Absprachen im Meeting entscheidend beeinflusst. (Erklärung auf [www.2ease.de](http://www.2ease.de) „About 2ease“)

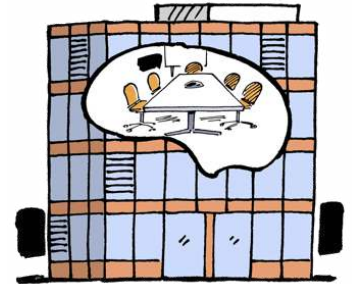
Kollektive Kopfarbeit ist wie Kopfarbeit dh Denken eines einzelnen Menschen. Gib es für das Denken eine Struktur und wird es oft wiederholt so geht es schneller von statten und die Qualität des Ergebnisses steigt.

Eine Aufgabe im Kopf nur einmal und dann noch ein erstes Mal zu lösen, ist sehr anspruchsvoll. Meetings die nur einmalig stattfinden sind wie eine kollektive Denkaufgabe, ohne bekannte Struktur und Übung. Einmal Meetings sind nötig und sinnvoll. Je weniger davon gebraucht werden, desto besser ist das Unternehmen organisiert. Einmalmeetings sind das Feuerlöschen und der Balancierakt des betrieblichen Lebens. Alle kollektive Kopfarbeit die nicht systematisch, geplant und inhaltlich abgestimmt in Organen (Projektteams, Abteilungen, Gremien) des Unternehmens erledigt werden kann muss einmalig und ad hoc erbracht werden. Das braucht es sicherlich für Ausnahmesituationen (akute Betriebsstörungen) und zur Behandlung von kundengetriggerten Ereignissen.

Einmalmeetings werden aber häufig (miß- bzw. gebraucht um Zielkonflikte verschiedener Interessensgruppen eskalieren zu lassen, um mangelhafte Planung und Disziplin zu kompensieren und um scheinbare Aktivität zu demonstrieren. Wer ein unnützes Meeting macht war zumindest nicht untätig!

Ziel dieser Anleitung:

In der Präambel wird deutlich wie wichtig Meetings für den Erfolg eines Unternehmens sind. Wie schädlich eine schlecht „Meetingkultur“ für das Wohlbefinden des Unternehmens und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ist. Warum soll kollektive Kopfarbeit mühsam



**Abb. 1** Meetings sind Orte kollektiver Kopfarbeit. Wissen und Ressourcen mehrere Menschen wirken als "Gehirn" des Overheads zusammen,



in Einmalmeetings erbracht werden, wenn es auch in Organ Meetings rund und im Takt geht?

Diese Anleitung ist Teil des Unternehmensstandards „Informations- und Kommunikationskultur“. Es ist eine Hilfe, die gewünschte Unternehmenskultur in der täglichen betrieblichen Leben um zu setzen. Sie soll den positiven Einfluss von Meetings auf die Produktivität des Unternehmens fördern und negative Effekte vermeiden.

## **Basis**

### **1. Definitionen**

*Gleiches Verständnis und gemeinsame Begrifflichkeiten erleichtern, das betriebliche Leben.*

### **Arten von Meetings:**

#### **1.1. Einmalmeetings:**

Ad-hoc Sitzungen, Lösung von akutem Problem, Dringende Entscheidungsfindungen, Außerordentliche Informationsrunde (Unterrichtung)

#### **1.2 Standard Meetings – periodisch, geplant, dokumentiert und publiziert**

- a) Abteilung Meeting: Mission der Abteilung, Eckpfeiler, Ziele (Basis Planung), Stellen Projektteammeetings; PL Leiter, Projektkernteam, Zeitrahmen, Budget, Auftrag,
- b) Gremium: Übergreifende Arbeits-/Entscheidungsgruppe endlos.
- c) z. B. Verfolgung und Optimierung eines Prozesses oder QM Systems

### **Rollen:**

- Meeting Eigner (Owner) – Verantwortet „Buchung“ von Ressourcen der eingeladenen Mitarbeiter und steht gerade für die Rentabilität/Sinn der investierten Zeit.
- Meeting Leiter (Leader) - Ausführung des Meetings, Steuerung des Ablaufes, Gesprächsführung, Inhaltliches Ergebnis d. h. Wertschöpfung .
- Meetings Manager – Sichert, korrekte und zeitgerechte Einladung, Buchung, Vorbereitung und ordentliche Übergabe des



Meetingraums. Sichert die Publikation der Meetingdokumentation. Ist aber inhaltlich dafür nicht verantwortlich.

Bei Einmalmeeting muss der Meeting Eigner (M-Eigner) dafür Sorge tragen wie den nachfolgenden Anforderungen Rechnung getragen werden. Bei Organ Meetings ist dies durch die Definition des Meetings und das Organigramm definiert.

\* Protokollführer ist keine standardisierte Rolle. Das Erstellen des Protokolls ist essentieller Teil Wertschöpfung durch kollektive Kopfarbeit. Protokollführung durch eine Schreibkraft ist für die Dokumentation von Aussagen bei Gerichtsprozessen geeignet. Bei Meetings in Unternehmen geht es hingegen um die Dokumentation neu geschaffenen Wissens für weitere Wertschöpfungsprozesse. Es geht nicht darum Urteile zu fällen.

### **Ablauf**

#### **2. Ein Meeting machen und daran teil nehmen**

*Den Einsatz von Zeit vieler Menschen mit der zeitweisen Fixierung an einen Ort, soll für Unternehmen produktiv und für die Beteiligte positiv wirken. Der kollektive Denkprozess braucht deshalb einen gemeinsamen Ordnungsrahmen.*

Für die Organisation und den Ablauf eines Meetings gelten nachfolgende Sollvorgaben. Abweichungen sind möglich und können auch sinnvoll sein. Sie müssen nur erklärt werden können. Am besten sind sie mit den Meetingteilnehmern vereinbart und schriftlich dokumentiert.

##### **a) Terminfindung:**

Ein Meetingtermin kann per elektronischem System oder per Telefon abgestimmt werden. Terminfindungen sind sehr kritische Vorgänge. Für die Beteiligten sind sie recht Zeitaufwändig. Sie unterbrechen den operativen Arbeitsfluss. Oftmals sogar mehrmalig, bis endlich Termin für alle gefunden wird. Wird ein Meetingtermine fix und verbindlich vorgegeben, macht es sich der Meeting Eigner einfach. Den Beteiligten hingegen wird der Arbeitstag zwangszerstückelt. Diese müssen wieder andere Termine schieben. Eine Einladung per



Doodle.com mit dem Vorschlag mehrerer Termin ist eine sehr effiziente Sache.

**b) Meeting Einladung - Der Zeitpunkt die Zeitbuchung ab zu lehnen.**

Wer zu einem Meeting kommen soll wird mit E-Mail „To.“ eingeladen. Wer für ein Meeting unverzichtbar ist, muss vor Terminanfrage vom Meeting Eigner zur Teilnahme überzeugt worden sein. Idealerweise ist mit den „Muss“ Teilnehmern schon ein passender Termin abgestimmt worden. Jeder der im cc einer Meeting Einladung erscheint kann zum Meeting kommen, wenn er das wünscht.

**Regel:** Wird jemand von einer Meeting Einladung ohne vorherige Abstimmung überrascht, so kann er ohne weiteres auch ablehnen. Denn er gehört, dann nicht zu den „Muss Teilnehmern.“

**Regel:** Wer eine Einladung annimmt erscheint auch pünktlich oder entschuldigt sich sehr frühzeitig beim Meeting Leiter falls eine Verhinderung eintritt.

**Regel:** Wer eine Meetingeinladung abschickt, nimmt default alle drei Meeting Rollen ein (Eigner, Leiter, Manager) sofern in der Einladung nichts über die Rollen geschrieben steht.

**c) Die Agenda - Ohne Agenda vorab, besser a**

Ein Meeting braucht eine Agenda die Ablauf, Themen und Ziele verdeutlicht um effizient zu sein. Ineffizienz gilt es zu vermeiden. Ist 48 h vor Beginn des Meeting bei einem Teilnehmer keine aussagfähige Agenda eingetroffen, kann er die Zeitreservierung streichen und anderweitig verplanen. Die Reservation ist verfallen. Wenn eine Organisator eines Meetings es nicht schafft rechtzeitig den Teilnehmern eine Vorbereitung zu ermöglichen, ist es besser ein Meeting findet nicht statt. Die Effizienz wird schlecht sein und die Wirkung demotivierend.

**d) Vorbereitung – Die implizite Pflicht**

Jeder Teilnehmer hat vorbereitet zum Meeting zu erscheinen. Die Minimum ist das Lesen der Agenda und der damit verteilten Anlagen. Für das Vorbereiten eines Meetings kann ein Organisator von jedem Teilnehmer nicht mehr als 20% der Meetingszeit erwarten.



**e) Vorarbeiten – Nur bei expliziter Absprache**

In eine Agenda wird keine Arbeit delegiert, außer das Einlesen vorab. Braucht es zum effizienten Ablauf eines Meetings Vorarbeiten einzelner Teilnehmer so muss dies der Organisator individuell vorab absprechen.

**f) Ablauf – Individuell im Stil**

Der Ablauf kennt nur die Agenda als verbindliche Vorgabe. Wie der Meeting Leiter führt ist ihm überlassen. Er muss nur für einen respektvollen Umgang und guten Ton sorgen.

**g) Planbarkeit – Der Abpiff nach Überzeit**

Meetings laufen innerhalb des gesteckten Zeitrahmens. Wird dieser um mehr als 30 min überschritten steht es den Teilnehmern frei zu gehen. Läuft ein Meeting aus der Zeit so ist vom Leiter ein Nachmeeting an zu setzen. Das Ausufern von Meetings ist nicht akzeptabel = schlechte Qualität im Management.

**h) Das Protokoll – Die explizite Pflicht**

Jedes Meeting wird durch ein Protokoll dokumentiert. Das Protokoll ist grundsätzlich öffentlich. Es wird in Verantwortung des Meeting Leiter publiziert. Im Protokoll muss der Leiter festhalten was gemacht wurde. Er bestätigt, dass die Agendapunkte bearbeitet wurde und hält alle relevanten Eingaben/Vorschläge, Erkenntnisse und Beschlüsse des Meetings fest. Relevant ist auch alles, was ein Teilnehmer explizit im Protokoll fest gehalten sehen will.

**i) Mitarbeit – Die Hilfe beim Protokoll**

Der Meetingsleiter kann verlangen, dass die Teilnehmer Protokollvorschläge der für sie relevanten Inhalte/Agendapunkte schreiben. Wiederum sollte dieser Zeitaufwand kleiner als 20% der Meetingdauer sein.

**j) Bereitstellung und Verteilung des Protokolls**

Ein Meeting ist erst abgeschlossen wenn der Ablauf, die Inhalte und Entscheidungen als betriebliche Information nutzbar ist. Dies sollte schneller als 5 Arbeitstage nach dem Meeting erfolgen bzw. auf halber Strecke zu einem möglichen Folge-meeting erfolgen. Die Teilnehmer und die direkt betroffenen des Meetings bekommen das Protokoll per E-Mail geschickt. Und das Meeting Protokoll wird über InFoms im InfoWeb via zur Nutzung bereit gestellt. Die Namen der Hyperlinks sollen möglichst aussagekräftig gewählt werden und SuchTags



enthalten. Das Protokoll ist die Quelle von Wissen und damit Basis für weitere Wertschöpfung. Es soll von jedem Interessierten sicher und schnell gefunden werden können

### **Lean**

#### **3. Standard Meetings – Kollektiven Denkkorgane des Unternehmens**

*Kopfarbeit in Gruppen wird mittels standardisierten, getakteten Meetings effizienter, produktiver und angenehmer. Standardisiert sind Teilnehmerkreis, Agenda und Publikation des Ergebnis.*

Um den Aufwand für Meetings klein zu halten und die Wirkung sowie Effizienz zu steigern, sollen Zusammenkünfte von Organisationseinheiten, Arbeitsgruppen; Gremien und Projektteams periodisch stattfinden. Sie sollen als Standardmeetings organisiert werden. Die Periode ist fixiert und soll nur in Sommerurlaub- und Weihnachtszeit abweichen. Tag, Ort und Uhrzeit sind für 1 bis 3 Perioden im Voraus bekannt.

Es gibt immer eine feste, gleichbleibende Agenda als Kern der Veranstaltung. Diese kann situativ vom Meetingleiter bis 2 Tage vor dem Termin erweitert werden. Zwei Tage ist die kleinste Vorlaufzeit für die nächste Agenda. Bei wöchentlichen Meetings ist dies automatisch auch der letzte Termin für die Verteilung des Protokolls des vorhergehenden Treffens. Bei einem Meetings im 2-wöchigen oder monatlichen Rhythmus sollte innerhalb von 5 Arbeitstagen das Protokoll verteilt sein.

Zur Reduktion vieler Einmalmeetings ist es sinnvoll Gremien als auf Dauer angelegte Organe des Unternehmens zu bilden.

„**Definition Gremium:** Der Begriff Gremium bezeichnet die Zusammenarbeit von Personen in einer Gruppe (Ausschuss, Kollegium), die sich zum Zweck der Beratung über einen speziellen Themenkomplex bzw. der Beschlussfassung über diesen Themenbereich über einen längeren Zeitraum hinweg bildet. Das Wort *Gremium* geht zurück auf lateinisch *gremium*, was „Schoß, Armvoll, Bündel“ oder „Mitte“ bedeutet. Der Plural lautet Gremien.“

#### **3.1 Standard Agenda = Bewährte Routine**

Meetings sollten möglichst immer gleich ablaufen. Die Agenda ist der sichere Schlüssel zu einem guten Meeting. Die Agenda soll möglichst



die Bedürfnisse der Teilnehmer und des Unternehmens abbilden. Die Agenda soll bereits eine gute Basis für das Protokoll sein

Er besteht immer aus folgenden Elementen:

- a) Einleitung als Infoteil und zur emotionalen Einstimmung der Teilnehmer
- b) Rückblick letzte Periode
- c) Laufende Projekte
- d) Vorschau Nächste Periode
- e) Speicher offener Themen, Entscheide, Ideen, Vorschläge

Eine Vorlage für eine Standard Agenda, die auch als Protokoll passt finden sich weiter unten in diesem Dokument. Beispiele für deren Anwendung gibt es auf [www.2ease.de/SInfo](http://www.2ease.de/SInfo)

### **3.2 Nutzung eines Live Dokumentes – Gelinkt in E-Mails und InForms**

Es empfiehlt sich für Standardmeetings mit einem Live Dokument zu arbeiten. das durch Verlinkung auf die Meetingseinladung als eine Art Zentralkokument wirkt, von dem aus direkt mit einem Mouse Klick auf verbundene (Themen/Dokumente) navigiert werden kann.

Im Vorfeld eines Meetings kann die aktuelle Agenda statt als File nur als Link auf ein „Agenda Live“ Dokument verschickt werden. Hat das betreffende Unternehmensorgan (Projektteam, Abteilung, Gremium) im InfoWeb eine eigene InForm so ist dieses Live Dokument immer dorthin gelinkt.

Jeder der den Link per E-Mail bekam oder die InForm kennt kann dann direkt in das „Agenda Live Dokument“ schon Informationen eintragen. Dazu gehören auch Links auf weitere Dokumente. Der Meetingleiter kann das Agenda Live Dokument nutzen um durch das Meeting zu führen. Wichtige Informationen und Beschlüsse können direkt während des Meetings im Live Dokument eingetragen werden. Dadurch wird das „Agenda Live“ Dokument zu einem „Protokoll Live“ Dokument. In dieses Live Dokument können die verschiedenen Teilnehmer später noch Text ergänzen und einen damit einen Vorschlag für eine Summarys ihres Beitrages machen. Für diese Nacharbeit setzt der Meetingleiter eine Frist. Nach Ablauf der Frist überprüft der Meetingleiter das gesamte Protokoll Live Dokument und macht notwendige Ergänzung/Änderungen. Dann speichert er das File



als offizielles Protokoll mit dem Dateinamen „Name Meeting – Periode final.doc“ in dem Fileordner des Meetings. Der Fileordner ist im InfoWeb des Unternehmens unter Standardmeeting Übersicht verlinkt ist. Aus dem immer noch existierenden „Live-Protokoll“ kann der Meetingleiter die aktuelle Information der letzten Periode raus löschen und das „geputzte“ Dokument wieder als „Agenda Live“ Dokument für das nächste Treffen nutzen.

Wird dies so gemacht, hat dies den Vorteil, daß alle Teilnehmer und Interessenten eines Meetings nur einen einzelnen Link auf ihren Desktop legen müssen, um immer mit einem Mausklick direkt auf die ihr Standardmeeting zugreifen zu können.

### **Lückenlos - reibungsfrei**

#### **4. Standardmeeting als umfassende Organisationssystematik**

*Mit der geschickten und bewussten Planung der Meetingsaktivitäten wird Aufbauorganisation in Produktivität verstärkt. Unvermeidliche Lücken können geschlossen werden. Das Unternehmen läuft für den Mitarbeiter runder und nachvollziehbarer.*

Die Abstimmung der kollektiven Wertschöpfung im Unternehmen sollte weit möglichst über dauerhafte organisatorische Einheiten und deren Standardmeetings organisiert werden. Gremien haben dabei eine besonders integrierende Wirkung. Sie können die Grenzen von Abteilungen bzw. Funktionen bzw. Hierarchien wirkungsvoll überbrücken. Bei Matrixorganisationen bieten sie Halt und Orientierung. Gremien sind auf lange Sicht ausgelegt. Der Gremienleiter ist für die Standardagenda verantwortlich. In dieser Agenda sind Ziele, Ressourcen und Entscheidungskompetenzen definiert. Sie muss vom Management frei gegeben werden.

Genauso wie die hierarchische Führung eines Unternehmens durch ein Organisationschart bestimmt braucht es auch eine Standard Meetingsplan. Dieser muss bewusst entwickelt und veröffentlicht werden. Auf einem zentralen Standardmeetingsplan InForm im InfoWeb ( Hauptsektion Organisation) soll über 2 Klicks Zugang zu allen Standardmeetings (SMeeting) gefunden werden. Dh Standardagenda, Teilnehmerkreis, Verteilerkreis Protokoll, Ablage Ort Protokoll und optional Live Dokument des aktuellen noch nicht abgeschlossenen Protokolls bzw. neuer Agenda.

### **Beispiele über Gestaltung der Zentralseite Gremien und der Darstellung des Gremiensystem eines Unternehmens**



<u>Tobol Control</u>	<u>StandardMeetings - Übersicht</u>		
jährlich	Strategiemeeting		
½ jährlich	Management <u>Reviemeeting</u>		
¼ jährlich	Beirat		
monatlich	GL Meeting	EOA Meeting	T&P Meeting/ Schulung
14-tägig			
wöchentlich	Vertrieb	Projektierung	<u>Progammierung</u>
	Interne Services	Produktion	Montage
11.12.14		Info Board	

Übersicht: Was und wie oft ?

**Zentraldokument Gremien:**

<b>Titel</b>	
Was?	
Wer: Leiter + Stamm	
Wann + Dauer	
Operative Arbeit	Hyperlinks
<b>Titel</b>	
Was?	
Wer: Leiter + Stamm	
Wann + Dauer	
Operative Arbeit	Hyperlinks
<b>Titel</b>	<b>Management Review Meeting</b>
Was?	Überwachung der QM-System konformen Betrieb des Unternehmens. Review des Betriebes und Vorgabe bzw. Korrektur von Ziele aller organisatorischer Einheiten.
Wer:	Eingeladene Personen sind Leitungsteam des



Leiter + Stamm	Unternehmens.
Wann + Dauer	2 mal pro Jahr für verteilt auf 2 Tage
Operative Arbeit	<a href="#">Link zur Standardtraktanten/Teilnehmerliste</a> - <a href="#">Link zur Ablage Protokolle</a>
<b>Titel</b>	<b>Mitarbeiter Info</b>
Was?	Information an die Mitarbeiter über das laufende Geschäftsjahr (Verkaufszahlen etc.)
Wer: Leiter + Stamm	GL + Mitarbeiter
Wann + Dauer	Halbjährlich für ca. 2h
Operative Arbeit	<a href="#">Link zur Ablage Protokolle</a>
<b>Titel</b>	<b>xx Management Meeting</b>
Was?	Dabei handelt es sich um das Dachmeeting der BU. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Review des Geschäftes, Kennzahlen, Info Controls</li> <li>• Synchronisation der Aktivitäten der Abteilungen</li> <li>• Entscheidung bei Meinungsverschiedenheiten</li> <li>• Frühzeitige Erkennung von Problemen</li> </ul>
Wer: Leiter + Stamm	Bereichs Leiter + Abteilungsleiter xx und yyy, zzz, GF, weitere MA bei Bedarf
Wann + Dauer	Monatlich für ca. 2-3h
Operative Arbeit	<a href="#">Link zur Standardtraktanten/Teilnehmerliste</a> - <a href="#">Link zur Ablage Protokolle</a>

**Standard Agenda / Protokollvorlage**

Name Meeting Jahr2015 Woche , Tag ;

**Teilnehmer: Leiter (Zuerst), , , , Teilweise anwesend:**

Verteiler: Link Ablage: Suchtags: FTag1 ; FTag2



Protokoll	Themenpunkte Inhalte	Wer / Wann	Status
<b>A</b>	<b>Infoteil als Einleitung und Einstimmung</b> Allgemein Lage Unternehmen – Wichtiges aus anderen Bereichen - Anträge		
<b>B</b>	<b>Rückblick letzte Periode</b>		
<b>B.1</b>	<b>Letztes Protokoll:</b> Kommentare dazu ? Korrekt ? Angekommen ?		
<b>B.2</b>	Allgemeine Lage		
	B.2.1 Termine / Budget / Umsatz		
	B.2.2 Entscheide in der letzten Periode die fest gehalten werden sollen. - Auch ..... - Aber ..... - Doch .....		
	B.2.3 Resume / Bewertung letzte Periode *Bewertungsskala der Vorperiode: 1-5 . Nur ganz oder halbe Schritte erlaubt. 1 – Es war ein schlechter Monat. Weit unter Erwartungen 2 – Es war kein guter Monat. Leicht unter Erwartungen 3 – Es war ein guter Monat. Erfüllte Erwartungen 4 – Es war ein sehr guter Monat. Klar über Erwartungen 5 – Es war ein herausragender; exzellenter Monat. Weit über Erwartungen.  Erwartungen sind Dreiklang aus: Fortschritt, Erfolg, Stimmung/Anerkennung		
<b>C</b>	<b>Projekte</b>		
	<b>Sshshh:</b> dhhehehe h dhehehe he e		<b>Status</b>



	<b>Shhshsh:</b> dgdgdge eh he eh eh e	SF	<b>Status</b>
	<b>CH - Revier</b>		<b>Status</b>
<b>T</b>	<b>Vorschau und Abstimmung kommende Periode</b>		
<b>S</b>	<b>Sonderthemen in Form von An- trägen</b>		
	<a href="#">Hyperlink:</a>		
<b>X</b>	Sammlung von Ideen & Vorschläge grau		
<b>Y</b>	Sammlungen offene Entschei- dungen / Anträge		
<b>Z</b>	Protokoll getroffener Entschei- dungen		
	<b>Protokoll verteilt von: ? Wann: ?</b>		

