

# *Sich auf Meetings und Events vorbereiten*



## *In diesem Kapitel*

- ▶ Entscheiden, ob die Veranstaltung überhaupt notwendig ist
- ▶ Unterschiede zwischen Meetings und Events
- ▶ Die richtigen Teilnehmer einladen
- ▶ Dauer und Veranstaltungsort festlegen
- ▶ Sich Hilfe für die Planung suchen

---

**M**eetings und Events können Zeitverschwendung sein oder aber ein wirkungsvolles und gewinnbringendes Mittel zum Informationsaustausch darstellen, um Probleme zu lösen, Ideen zu beleben, den Teamgeist zu fördern oder Handlungen herbeizuführen. Das Endergebnis ist gänzlich davon abhängig, wie sie organisiert sind. Mittlerweile scheint man sich immer häufiger zu treffen, immer weniger Spaß daran zu haben und mit jeder weiteren Veranstaltung frustrierter darüber zu werden, dass einem so wenig Zeit bleibt, um die »eigentliche« Arbeit zu erledigen. Führungskräfte verbringen bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Meetings, und ein Großteil dieser Zeit wird nicht gewinnbringend genutzt – man verschwendet sie, indem man unwichtige Themen bespricht.

Da ich schon sowohl ein wunderbares Gefühl der Zufriedenheit nach gewinnbringenden als auch Frustration und Ärger nach wirkungslosen Sitzungen verspürt habe, liegt der Schlüssel zum Erfolg meiner Meinung nach in der richtigen Vorbereitung und Organisation sowie in der professionellen Durchführung des Treffens. In diesem Kapitel ermutige ich Sie dazu, wohl-durchdachte Entscheidungen darüber zu treffen, wann ein Meeting oder ein Event angebracht ist und wann man andere Wege gehen sollte, um seine Ziele zu erreichen. Ich beginne damit, Ihnen die Grundlagen zu erklären, wie Ihre geschäftlichen Veranstaltungen – vom kleineren Treffen bis hin zur internationalen Messe – ein Erfolg werden und dabei noch Spaß machen.

## *Seien Sie vernünftig, wenn's um Meetings geht*

Sind Meetings wirklich notwendig? Naja, manchmal schon und manchmal nicht. Schlau ist, wer unterscheiden kann.

Menschen benötigen eine Verbindung zu anderen Menschen. Ich bin mir sicher, dass Sie, genau wie ich, manchmal davon träumen, allein auf einer einsamen Insel zu sein, ganz weit weg von all den Prüfungen und Beschwerden des Alltags. Doch ein Mensch möchte auch dazugehören, sich austauschen und mit Gleichgesinnten ein gemeinsames Ziel verfolgen. Kurz

gesagt, Zusammenkünfte stellen einen natürlichen Teil unseres Daseins dar. In der Realität ist es widersinnig, über eine gewisse Zeit Dinge allein regeln zu wollen. Ein partnerschaftliches Arbeiten mit anderen und ein Bündeln der Fähigkeiten kann dazu führen, dass eine Angelegenheit wirksam und wirtschaftlich geregelt wird.

Menschen müssen zusammenkommen, um Informationen auszutauschen, Entscheidungen zu treffen, zu planen, zu diskutieren, etwas zu erörtern, einen Streit aus dem Weg zu räumen, zu feiern, jemanden zu beklatschen, zu plaudern und vieles mehr. Familien, Schulen, Vereine, Unternehmen und Regierungen sind Musterbeispiele für Gruppen von Männern, Frauen oder Kindern, die sich zu einem bestimmten Zweck regelmäßig treffen.

Gerade in der heutigen Zeit, in der unzählige Unternehmer ihr Geschäft von zuhause aus führen und Angestellte Telearbeit leisten oder endlose Arbeitsstunden vor dem Bildschirm verbringen, werden Meetings immer wichtiger. Das Bedürfnis nach menschlichen Wechselbeziehungen ist entscheidend. Meetings können außerdem viele zeitraubende Dinge wie etwa das Hinterhertelefonieren, das Versenden unnötiger E-Mails oder den Austausch wahrer Papierberge reduzieren oder überflüssig machen. Bedenkt man die Unmenge an jährlich abgehaltenen geschäftlichen Treffen, dann merkt man: Viele davon hätten nie (im Leben) stattfinden sollen. Die Frage lautet also: »Wann sollte man ein Meeting veranstalten oder einen Event organisieren (und wann nicht)?«

### ***Meeting oder Event abhalten – Ja oder Nein?***

Die Entscheidung, ein Meeting oder einen Event zu veranstalten, erfordert gründliche Überlegungen, da dies mit Kosten, sowohl direkten als auch indirekten, verbunden ist. Die direkten Kosten umfassen Reise, Verpflegung, die Miete für den Veranstaltungsort sowie eine eventuelle Unterkunft. Zu den indirekten Kosten zählen die Arbeitszeit und Produktivitätsverluste des Einzelnen. (In Kapitel 14 erfahren Sie mehr über Kosten.)

Doch wir leiden unter *Zeitmangel* – wir haben einfach nicht genug Zeit für all die Dinge, die wir tun möchten oder tun müssen. Aufgrund dieser Erkenntnis muss jemand, der eine Veranstaltung organisiert, zunächst einmal bestimmen, wie notwendig dieses Treffen ist. Nutzen Sie die Liste unten, um Ihre Beweggründe für ein Meeting oder einen Event noch einmal zu überprüfen. Zu den wichtigsten Gründen, eine Zusammenkunft mit anderen Menschen abzuhalten, gehören die folgenden:

- ✓ sich austauschen oder wichtige Informationen erhalten
- ✓ etwas in der Gruppe abstimmen
- ✓ auf Fragen oder Anliegen eingehen
- ✓ über einen Sachverhalt entscheiden oder ihn beurteilen
- ✓ ein Konzept bewerben oder um Unterstützung bitten
- ✓ ein Konzept, ein Produkt oder eine Dienstleistung bekannt geben oder verkaufen
- ✓ zu einem Thema ein Brainstorming durchführen

- ✓ ein Problem, einen Konflikt oder eine Meinungsverschiedenheit aus dem Weg räumen
- ✓ für ein Zusammengehörigkeitsgefühl sorgen
- ✓ eine Schulung zu einem Projekt abhalten
- ✓ hinsichtlich eines Streitpunkts oder einer Sachlage beschwichtigen
- ✓ neue Infos zu Ihrem Produkt oder Unternehmen bieten
- ✓ Mitarbeiter außerhalb der üblichen Büroumgebung zusammenbringen
- ✓ ein neues Produkt/eine neue Dienstleistung auf den Markt bringen
- ✓ Schulungsmöglichkeiten bieten
- ✓ das Medieninteresse wecken

### ***Wirkungslose Meetings: Häufige Fehler vermeiden***

Hält man Meetings ab, macht man ganz schnell Fehler. Wenn Sie jedoch lernen, die üblichen Fallstricke zu erkennen, dann können Sie Ihre Chancen erhöhen, ein erfolgreiches und wirksames Treffen zu veranstalten. Die folgenden Dinge sollten Sie vermeiden:

- ✓ sich mehr Zeit lassen als nötig
- ✓ einen Teilnehmer die ganze Zusammenkunft dominieren lassen
- ✓ das Meeting zu einem einseitigen Dialog verkommen lassen
- ✓ für besprochene Dinge keinen Fertigstellungstermin oder Aktionsplan festlegen
- ✓ zulassen, dass die Diskussion auf Themen ohne Bezug abschweift
- ✓ verrückte oder kreative Ideen ohne reifliche Überlegung ablehnen
- ✓ Diskussionsthemen ansprechen, zu denen die Anwesenden keinen Bezug haben
- ✓ zu viele Teilnehmer einladen und so die Leistungsfähigkeit der Gruppe schwächen

### ***Mit der Gewohnheit brechen***

An Meetings kann man sich ganz schön schnell gewöhnen. Doch es ist wohl kein sinnvoller Zeitvertreib, sich nur um des Meetings Willen selbst zu treffen. Es ist unumgänglich, Prioritäten zu setzen. Sie müssen entscheiden, ob das Treffen unbedingt notwendig ist, ob man es abhalten sollte oder ob es nur »ganz nett« wäre. Und dann heißt es: »Ene mene muh und raus bist du!« Sollte einer der unten aufgeführten Punkte auf Ihren Fall zutreffen, dann ist es an der Zeit, sich über eine Alternative zum Meeting Gedanken zu machen. (Vorschläge dazu finden Sie in Kapitel 22.)

- ✓ Meeting um des Meetings Willen – jede Woche, gleiche Zeit, gleicher Ort
- ✓ Meeting, obwohl die Informationen auch auf andere Weise übermittelt werden können

- ✓ Meeting, obwohl die wichtigsten Personen nicht dabei sind
- ✓ Meeting, auch wenn die Teilnehmer keine Zeit haben, sich vorzubereiten
- ✓ Meeting, bei dem die Kosten (sowohl direkte als auch indirekte) größer sind als der Nutzen
- ✓ Meeting, bei dem andere Themen das eigentliche Thema in den Hintergrund drängen
- ✓ Meeting, obwohl nichts gewonnen oder verloren wäre, wenn es nicht stattgefunden hätte

### ***Das Ziel im Hinterkopf behalten***

Das Sprichwort »Ohne einen Plan plant man automatisch den Misserfolg« trifft häufig auf Meetings und Events zu. Natürlich können solche Veranstaltungen aus tausenderlei Gründen abgehalten werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sich über Zweck, Ziel und Endergebnis des Ganzen im Klaren zu sein. Machen Sie sich im Kopf ein Bild von den gewünschten Ergebnissen. Nachdem Sie diese bestimmt haben, ist es Ihre Aufgabe, sie den Teilnehmern näherzubringen.

Die Leute werden sehr ungern zu einem Meeting eingeladen, bei dem sie nicht wissen, worum es geht. Das ist eine sichere Methode, um die Gerüchteküche zum Brodeln zu bringen, für Verfolgungswahn zu sorgen und den Leuten einen Grund zu geben, das Schlimmste zu befürchten. Und sollte Ihre Zielgruppe den Zweck Ihrer Veranstaltung nicht kennen, wird sie garantiert nicht kommen.

Damit sich solche Szenen gar nicht erst abspielen, müssen Sie sich über Ihre Rechtfertigung und Ihre Beweggründe für das Meeting oder den Event klar werden. Stellen Sie sich drei grundlegende Fragen:

- ✓ Was möchte ich erreichen?
- ✓ Was sollen die Teilnehmer als Ergebnis der Veranstaltung tun, denken oder fühlen?
- ✓ Was ist zu tun, wenn das Meeting oder der Event meine gesetzten Ziele nicht erfüllt?

Die dritte Frage dient der Absicherung und zwingt Sie, über einen Plan B nachzudenken. Sollte beispielsweise der Fall eintreten, dass die Teilnehmer nicht einer Meinung sind, wenn es darum geht, einen strittigen Punkt zu klären oder das Projekt durch neue Ideen voranzutreiben, dann wird eine ausgeklügelte Nachfolgestrategie Ihre Nerven enorm beruhigen. Sie wissen ja, auch die besten Pläne schlagen mal fehl.

### ***Unterschiede zwischen Meetings und Events***

Ihre Planungskompetenz werden Sie möglicherweise für eine Vielzahl verschiedenster Meetings und Events einbringen. In Tabelle 1.1 sehen Sie eine Reihe gewöhnlicher geschäftlicher Treffen und besonderer Veranstaltungen. Obwohl einige dieser Versammlungen ganz klar in eine der beiden Kategorien fallen, kann es auch zu Überschneidungen kommen. Ein Sales-

meeting oder eine Produkteinführung können beispielsweise als geschäftliches Treffen oder auch als besondere Veranstaltung angesehen werden – besonders dann, wenn sie an einem fernen Ort abgehalten werden.

Geschäftliche Treffen	Besondere Events
Einzelne und regelmäßige Ausschusssitzungen	Gesellschaftsveranstaltungen
Vorstandssitzungen	Unternehmensveranstaltungen
Brainstormings	Besichtigungen
Konferenzen, Tagungen und Messen	Spendenaktionen/Charity-Events
Unternehmenstagungen/Firmenausflüge	Feierliche Eröffnungen
Mitarbeiter-Incentives	Grundsteinlegungen
Managementtreffen/Vorstandssitzungen	Partys an oder vor Feiertagen
Produkteinführungen und -präsentationen	Hospitality Suites/Lounges (weit verbreitet in Sportstadien, auf Messen, und als Teil großer Veranstaltungen – <i>separater Bereich, in dem Erfrischungen gereicht und Kontakte gepflegt werden</i> )
Treffen von Berufsverbänden	Jubiläen und Feste aufgrund wichtiger Termine
Öffentliche Versammlungen	Tage der offenen Tür
Salesmeetings/Verkaufstagungen	Pressekonferenzen
Seminare	Wiedersehenstreffen
Hauptversammlungen (Aktiengesellschaften)	Sponsorenevents
Mitarbeitertreffen oder Teammeetings	Sportveranstaltungen
Schulungen	Programm für Begleitpersonen

*Tabelle 1.1: Häufige Arten von Meetings und Events*

## ***Entscheiden, wer eingeladen wird***

Wenn Sie die Teilnehmer an einem Meeting oder einem Event bestimmen dürfen, helfen Ihnen die folgenden Hinweise weiter. Falls nicht, geben Sie diese Tipps an denjenigen weiter, der die Teilnehmer auswählt.

Bevor Sie jedoch entscheiden, wen Sie zu irgendeinem Meeting oder Event einladen, führen Sie sich noch einmal den Zweck des Ganzen vor Augen und überlegen Sie, welche Personen Ihnen am allerbesten dabei helfen können, ihn zu erfüllen. Machen Sie bloß nicht den Fehler, Personen einzuladen, nur damit Sie sie nicht vor den Kopf stoßen oder einfach weil es sich so gehört. (In Kapitel 3 erfahren Sie mehr über die Auswahl der Veranstaltungsteilnehmer.)

## ***Laden Sie nicht zu viele Teilnehmer ein***

Möchten Sie ein erfolgreiches Meeting abhalten, gilt: Je weniger Teilnehmer am geschäftlichen Treffen beteiligt sind, umso besser. Durch die minimale Anzahl an Teilnehmern wird man in

den Besprechungen nie den roten Faden verlieren, und Sie werden erreichen, was Sie sich vorgenommen haben. Entscheiden Sie, wie viele Personen idealerweise nötig sind, um das von Ihnen gewünschte Ergebnis zu erzielen. An allgemeinen Diskussionen sollten nicht mehr als zehn Personen teilnehmen. Um Entscheidungen zu treffen und Konzepte zu erarbeiten, gelten jedoch fünf bis acht Teilnehmer als ideal.

Wenn Sie Ihre Einladungsliste noch einmal überdenken, dann vergessen Sie nicht, dass gewisse Personen unbedingt teilnehmen müssen, zum Beispiel jene, die zu einem guten Ergebnis beitragen können oder jene, die besonders einflussreich sind. Hinzurechnen sollten Sie auch die Personen mit besonderem Fachwissen, das sich positiv auf die Entscheidungsfindung auswirken kann. Denken Sie auch darüber nach, alle einzuladen, die direkt von gefällten Entscheidungen betroffen sein werden. Und zu guter Letzt: Sie können nichts falsch machen, wenn Sie einen guten Problemlöser oder einen Ideengeber dabei haben.

Besteht der Zweck des Meetings darin, ohne Diskussionsbedarf einem großen Publikum Informationen zu übermitteln, dann sollten natürlich alle eingeladen werden. Aber vergessen Sie nicht, dass sich die Effektivität eines Meetings umgekehrt proportional zur Anzahl der Teilnehmer verhält. Untersuchungen zeigen, dass die Produktivität eines Meetings mit mehr als fünf Teilnehmern mit jeder weiteren Person stetig abnimmt.



Überlegen Sie sich gut, ob Sie jemanden einladen, der in Meetings gerne Unruhe stiftet. Meiden Sie auch die Pessimisten. Sie wollen doch fruchtbare, konstruktive Diskussionen erleben und keine erfolglosen und destruktiven, oder?



### **Susan Friedmanns einfache Drei-Schritt-Methode**

Bevor Sie die Einladungsliste entwerfen, schauen Sie sich die folgenden drei Schritte an. Damit verschlanken Sie Ihre Teilnehmerliste und sorgen dafür, dass Meetings effektiver und zeitsparender ablaufen:

1. Listen Sie alle Personen auf, von denen Sie denken, dass sie eingeladen werden sollten.
2. Sehen Sie sich jeden Namen an und stellen Sie sich dabei zwei Fragen: »Was wird/kann diese Person zum Meeting beitragen?« und »Was würde passieren, wenn er oder sie nicht teilnehmen würde?«
3. Streichen Sie die Hälfte der Namen weg.

Oder stellen Sie sich einfach Folgendes vor: Wenn Sie nur drei Personen einladen könnten, wer wäre das? Die Antwort auf diese Frage lässt Sie bei der Planung sicherlich rationeller vorgehen!

## ***Das Publikum bestimmen***

Wenn Sie das Ziel Ihrer Veranstaltung kennen, dann wissen Sie auch, wer auf die Gästeliste gehört. Hier sind noch ein paar Grundsätze, die man beachten sollte:

- ✓ Bedenken Sie, wer ein begründetes Interesse an der Firma, dem Produkt oder der Veranstaltung hat. Dazu gehören möglicherweise Aktionäre, die Chefetage, lokale Würdenträger, wichtige Mitarbeiter und ihre Familien, Kunden und Lieferanten.
- ✓ Denken Sie daran, wer die Veranstaltung ermöglicht hat. Dies könnten Mitarbeiter der Bank oder andere lokale Persönlichkeiten sein.
- ✓ Bei jeder sich bietenden Gelegenheit sollten Sie versuchen, gute Beziehungen zu den Medien – Presse, Radio und Fernsehen – aufzubauen und deren Vertreter einladen.

### ***Das perfekte Timing***

Da die Terminierung Ihres Meeting oder Events oft der Schlüssel zum Erfolg ist, habe ich folgende Formel zur Berechnung des idealen Zeitpunkts entwickelt:

Ziele des Meetings + Verfügbarkeit der Teilnehmer + Länge des Meetings + Zweckmäßigkeit und Verfügbarkeit der Veranstaltungsstätte = idealer Meetingzeitpunkt

Diese einfache Formel sollte Ihnen jedes Mal eine perfekte Lösung bieten.

## ***Wie lange sollte ein Meeting oder Event dauern?***

Sie denken vielleicht, dass kürzere Meetings produktiver sind als längere. Die Praxis zeigt allerdings, dass längere Treffen (besonders die, die fünf Stunden und länger dauern) eher ergiebiger sind als kürzere.

Das heißt jetzt natürlich nicht, dass Sie all Ihre einstündigen Treffen in fünfstündige Marathon-sitzungen umwandeln sollen. Aber Sie könnten beispielsweise überlegen, ob Sie ein längeres Meeting pro Quartal abhalten anstatt kürzere wöchentliche oder monatliche zu organisieren. Dadurch könnte die Effektivität erheblich gesteigert werden.

Und falls Sie zu denjenigen Personen gehören, die unbedingt tägliche, wöchentliche oder monatliche Meetings abhalten müssen, dann sollten Sie währenddessen darauf achten, dass die Themen dort kurz und bündig und treffend angesprochen werden.

Geht es um Events, dann behalten Sie im Hinterkopf, dass niemand gerne länger als nötig bleibt. Planen Sie die einzelnen Aktivitäten, aus denen die Veranstaltung besteht, peinlich genau. Ermutigen Sie Ihre Redner dazu, ihre Kommentare einerseits kurz und knapp zu formulieren und andererseits dennoch die gesteckten Veranstaltungsziele zu verfolgen. Es gibt nichts Schlimmeres als einen Gemeindevertreter, der unnötigerweise und in die eigene Stimme verliebt etwas herunterleiert.

### ***Lange Rede, kurzer Sinn: Messlatte zur Meetingdauer***

Die folgende Messlatte hilft Ihnen dabei, Ihr Meeting so zu unterteilen, dass Sie eine maximale Effektivität erzielen.

30 Minuten = Erträglich

60 Minuten = Unruhe macht sich breit

90 Minuten = Unerträglicher Gefahrenbereich (die Zuhörer müssen mal aufstehen und sich strecken, die Toilette aufsuchen oder eine Kleinigkeit essen oder trinken)

Denken Sie nicht einmal daran, länger als 90 Minuten zu reden, ohne eine fünf- bis fünfzehnminütige Pause einzuplanen.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass man in einem Meeting ungefähr 20 Minuten aufmerksam zuhören kann, bevor man anfängt, sich in Tagträumen zu verlieren, herumzukritzeln oder auf dem Stuhl hin und her zu rutschen. Sollte das Meeting Präsentationen enthalten, achten Sie darauf, diese kurz und interessant zu halten.

## ***Die richtige Umgebung für ein Meeting finden***

Der Veranstaltungsort für ein Meeting oder ein Event kann entscheidend für Erfolg oder Misserfolg sein. Der Schauplatz bereitet den Weg und schafft die passende Umgebung für die darauf folgenden Aktivitäten. Hier spielt das Budget natürlich eine große Rolle. Sie sparen zwar Geld, wenn Sie den firmeneigenen Tagungsraum nutzen, doch ist dies wirklich ein angemessener Platz für ein Treffen? Fassen Sie einen Ort ins Auge, an dem Sie möglichst ungestört sind, der Ihnen alle Bequemlichkeiten und ausreichenden Platz für Geräte liefert, Ihren Raumbedarf deckt und das gewünschte Image herüberbringt. In Kapitel 11 erfahren Sie mehr über Raumaufteilungen von großen und kleinen Tagungsräumen.

Sie können natürlich auch den geselligeren Weg gehen und Frühstück, Mittagessen oder Abendessen zu Besprechungen machen. Wenn das Ziel Ihrer Veranstaltung der Aufbau und die Pflege von Beziehungen ist, dann sollten Sie sich überlegen, Geschäftliches und Vergnügen bei einer gemeinsamen Mahlzeit zu verbinden.

Suchen Sie bei größeren Veranstaltungen den zum Meeting passenden Ort. Fassen Sie beispielsweise für Schulungen das Kongresszentrum des Unternehmens oder ein abgelegenes Hotel-Resort ins Auge. Viele der größeren Hotels sind mit Konferenzräumen ausgestattet. In Kapitel 5 zeige ich Ihnen, welche Auswahlmöglichkeiten Sie bei Veranstaltungsorten haben.

## ***Holen Sie sich, wenn notwendig, Hilfe***

Die Organisation von Meetings und Events kann man mit einem Puzzle vergleichen: Hunderte Teile müssen zusammengesetzt werden, bevor sich ein Bild ergibt. Der Organisator oder die Person, die das Projekt leitet, ist für zahlreiche Dinge verantwortlich, die sich mit Planung, Vorbereitung, Entwicklung und Durchführung der Veranstaltung befassen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sich wirklich seiner Stärken bewusst zu sein und gleichzeitig zu erkennen, was am besten ein anderer tun sollte. Anders gesagt: was intern geregelt werden sollte und welche Aufträge man idealerweise an Fremdfirmen vergibt. Erkennen Sie Ihre Grenzen und suchen Sie sich angemessene Unterstützung, wo immer Sie können. Je nach Größe Ihres Budgets können Sie viele Aufgaben nach außen vergeben, also Outsourcing betreiben. Aber vielleicht können Sie auch auf versteckte Talente in den eigenen Reihen zählen. Werden Sie zum Detektiv und schauen Sie, welche ungeschliffenen Diamanten sich vor Ihrer eigenen Nase befinden! In Kapitel 13 erkläre ich Ihnen ausführlicher, worum es beim Outsourcing geht.

