

# COACHING-BRIEF VERKAUF

## Meetings: Sagen Sie Zeitfressern den Kampf an



Hätten Sie das geahnt: Trotz aller Bemühungen um effizienteres Arbeiten und eine Verbesserung der Arbeitsabläufe werden in Deutschland durchschnittlich noch 37 % der Arbeitszeit sinnlos verschwendet! Die Kosten dafür belaufen sich für Deutschlands Unternehmen auf imposante 266 Milliarden Dollar – 9,7 % des Bruttoinlandsprodukts. So steht es in einer aktuellen Studie von Proudfoot Consulting. Einer der schlimmsten Zeitfresser:

Fehler bei der Organisation und Durchführung von Meetings. Die Zahlen der Studie zeigen, was jeder befürchtet, der schon einmal in einem endlosen und ergebnisarmen Meeting verzweifelt ist.

In der Hälfte von 150 Unternehmen, die für die Studie beobachtet wurden, gab es keine rechtzeitig erstellten Tagesordnungen für die Meetings. So ist es nicht verwunderlich, dass nur bei rund einem Drittel die Meetingteilnehmer ordentlich vorbereitet waren. Es kommt noch schlimmer: Nur 12 % der beobachteten Meetings endeten mit klaren Aufgabenverteilungen und einer Planung für die nächsten Schritte. In sage und schreibe 73 % wurden Follow-up-Aktivitäten nicht eindeutig kommuniziert, und es gab keine Zeitpläne und Termine zur Überwachung der Ziele.

Sehen Sie diese Zahlen als Herausforderung an – auch wenn Meetings in Ihrem Unternehmen schon jetzt besser organisiert sind! Optimieren können Sie bestimmt. Ihr Ziel:

Wenn an einem einstündigen Meeting fünf Ihrer Verkäufer teilnehmen, dann muss das Meeting so viel bringen wie fünf Stunden aktiver Verkauf. Die Tipps auf den folgenden Seiten zeigen, wie es funktioniert.

Ihr

### Inhalt

**2 Die 3 entscheidenden Tipps für effiziente Meetings**

**4 Emotionale Bindung: So schaffen Sie die Grundlage für die Motivation Ihrer Mitarbeiter**

**5 So sind Sie 2009 jeden Tag bei Ihren Kunden**



Den Titelbeitrag können Sie auch als Audio-Datei zum Hören herunterladen:  
[www.m.zill.intem.de/cb.html](http://www.m.zill.intem.de/cb.html)

### Kontakt:

**INTEM**<sup>®</sup>  
IntervallSystem  
[www.intem.de](http://www.intem.de)

Marco R. Zill  
Zill & Winterlich  
Unternehmensberatungsgesellschaft  
mbH  
Waltherstraße 80 // Geb. 2010  
51069 Köln  
Tel. 0221/3559373  
Mobil 0172-7724784  
Fax 0221/3559374  
[www.m.zill.intem.de](http://www.m.zill.intem.de)  
[m.zill@intem.de](mailto:m.zill@intem.de)

# Nie wieder sinnlose Laberei!

## Die 3 entscheidenden Tipps für effiziente Meetings

Schlechte Vorbereitung, endlose Monologe, Zerreden von Themen, Vertagen von Entscheidungen und Beschlüssen ... schlechte Meetings sind eine der besten Möglichkeiten, um Arbeits- und Verkaufszeit zu vergeuden und die Motivation der Mitarbeiter spürbar zu drosseln. Doch eigentlich sollte es so sein: Bei guten Meetings tauschen Sie und Ihre Mitarbeiter wertvolle Erfahrungen aus, entwickeln Ideen, lösen gemeinsam Probleme, legen gemeinsame Ziele fest. Kurz: Meetings können extrem wertvoll und mitentscheidend für Ihren Erfolg sein. Hier sind die drei wichtigsten Tipps dazu (zum Anfordern gibt es noch sieben weitere Tipps – siehe Seite 6):

### **Tipps 1: Kein Meeting ohne schriftliche Einladung und Tagesordnung**

Ob ein Meeting straff geführt, ergebnisorientiert und interessant wird, das entscheiden Sie als Organisator vor dem Termin! Dann nämlich, wenn Sie die Themen planen und die Teilnehmer mit Tagesordnung schriftlich einladen.

**Der häufigste Fehler:** Meetings werden einfach angesetzt, ohne vorher eine Tagesordnung mit den zu besprechenden und zu beschließenden Themen an die Teilnehmer zu verteilen. Der Effekt: Keiner bereitet sich vor, trotzdem fühlen sich viele bemüht, etwas zu sagen. Reine Glückssache, wenn dabei in angemessener Zeit etwas Sinnvolles herauskommt!

So machen Sie es besser: Stellen Sie für jedes Meeting eine Tagesordnung mit den aktuellen Themen zusammen. Versenden Sie die Tagesordnung rechtzeitig vor dem Termin – zusammen mit der deutlichen Aufforderung, dass die Teilnehmer mit ihren Ideen und Lösungsvorschlägen ins Meeting kommen sollen.

Wenn Sie gleichzeitig einen Zeitplan für das Meeting machen (siehe Extra-Tipp links), dann stellen Sie sicher,

dass die Zahl der sinnvollen Diskussionsbeiträge dramatisch ansteigt und dass Sie schnell zu Ergebnissen kommen.

**Und was ist mit den festen Besprechungsterminen?** Die berüchtigten „Montags-Meetings“ sind ein Graus für ganze Heerscharen von Angestellten. Im schlimmsten Fall trifft man sich wöchentlich, weil es eben schon immer so ist, plaudert über dieses und jenes – heraus kommt dabei eigentlich nie etwas ... Deshalb: Sorgen Sie dafür, dass Variation in Ihre regelmäßigen Meetings kommt. Beispiele: Veranstalten Sie Ihre regelmäßigen Meetings immer wieder mal an einem anderen (zum aktuellen Thema passenden) Ort. Wollen Sie etwa die Verkaufsaktivitäten zu einer aktuellen Marketingkampagne beschließen, dann findet das Meeting nicht wie üblich im Besprechungsraum statt, sondern zum Beispiel beim Kollegen von der Marketingabteilung.

Eine weitere Möglichkeit, um regelmäßige Meetings zu entstauben: Delegieren Sie die Organisation (Einladung, Tagesordnung, Raumplanung) reihum an Ihre Mitarbeiter. Das sorgt automatisch für Abwechslung – und gleichzeitig haben Sie als Führungskraft Zeit

### **Extra-Tipp zur Zeitplanung**

Eine der schlimmsten Eigenheiten von schlecht organisierten Meetings ist die, dass sie schnell ausufern und stundenlang dauern. Deshalb: Kalkulieren Sie anhand der Tagesordnungspunkte ein Zeitbudget. Und legen Sie dann noch einen drauf: Kappen Sie Ihr kalkuliertes Zeitbudget einfach um ein Drittel! Sie werden feststellen, dass auch diese Zeit fast immer ausreicht, um zu Ergebnissen zu kommen – und freuen Sie sich dann über die gewonnene Zeit!

**Service:**  
**Nutzen Sie die von INtem entwickelte Praxis-Checkliste für Planung und Durchführung von effizienten Meetings. Die Checkliste enthält sieben weitere Punkte, mit denen Sie Ihre Besprechungen noch mehr optimieren. Fordern Sie Ihr kostenloses Exemplar der Checkliste einfach mit dem Formular auf Seite 6 bei mir an.**

gewonnen! Willkommener Nebeneffekt: Ihre Mitarbeiter machen sich Gedanken über Sinn und sinnvolle Gestaltung von Meetings und werden zukünftig dazu beitragen, dass Ihre Meetings effizienter bleiben.

### **Tipps 2: Flipchart**

Machen Sie das Flipchart zum wichtigsten Teilnehmer an Ihren Meetings! Alles, was auf dem Flipchart oder der Pinnwand steht, wird von den Teilnehmern als wichtig wahrgenommen.

Wenn Sie bisher als Meetingleiter häufiger daran verzweifeln, dass Ihre Mitarbeiter nicht umsetzen, was doch ausdrücklich besprochen worden ist, dann könnte hier Ihre Lösung liegen: Halten Sie im Meeting alles, was wichtig ist, sofort durch Stichworte, kleine Zeichnungen oder Diagramme auf dem Flipchart oder mithilfe von Karten auf der Pinnwand fest.

Setzen Sie diese Idee zumindest teilweise einmal ganz radikal um: Was nicht wert ist, auf dem Flipchart festgehalten zu werden, ist auch nicht wert, auf die Tagesordnung eines Meetings zu kommen bzw. besprochen zu werden.

Ein weiteres Vorteil der Flipchart-Technik: Sie sorgen dafür, dass das Thema nicht abschweift! Wenn Sie das Kernthema des Meetings – zum Beispiel eine wichtige Aufgabe oder ein Ziel – auf das Flipchart geschrieben haben, dann können Sie immer, wenn die Gespräche drohen abzudriften, auf das Flipchart deuten und fragen: „Passt das dazu?“ Oder: „Bringt uns das in diesem Punkt weiter?“ Kurz: Sie sorgen für Konzentration auf das wichtige Thema.

Beachten Sie aber: Die modernen technischen Hilfsmittel machen diese Visualisierung einfacher. Verzichten Sie in Ihren Meetings trotzdem auf PowerPoint und Beamer. Erst wenn die Notizen live im Meeting entstehen – ganz klassisch mit Pinnwand und Flipchart –, verbinden sie sich mit den besprochenen Themen und Entscheidungen.

Eine vorgefertigte Beamerpräsentation bleibt immer ein – eben vorgefertigter – Fremdkörper in der Dynamik der Besprechung. Trotzdem können Sie die Vorzüge der modernen Technik nutzen: Machen Sie mit einer Digitalkamera Fotos von den wichtigsten Charts und Pinnwänden, und verteilen Sie die Bilder zusammen mit dem Ergebnisprotokoll!

### **Tipps 3: Die Ergebnisse zählen!**

Zu einem Motivationskiller Nummer 1 werden Meetings dann, wenn sie keine konkreten Ergebnisse bringen. Ein Meeting, das nicht in konkrete Aufgaben, Beschlüsse, Ziele mündet, hinterlässt die Teilnehmer ratlos: Alle kennen dann die Probleme, aber keiner weiß, wo es langgeht. Deshalb: Machen Sie es sich zum eisernen Grundsatz, dass jeder Tagesordnungspunkt mit einem bestimmten Ergebnis, einer Entscheidung und ganz konkreten Aufgaben und Terminen endet (Was? Von wem? Bis wann?). Selbstverständlich werden diese Daten im Ergebnisprotokoll festgehalten und konsequent beim nächsten Treffen überprüft und besprochen.

**Was aber, wenn Sie noch keine Entscheidung treffen können?** Oft kommt es vor, dass eine Entscheidung zu einem wichtigen Punkt Ihrer Tagesordnung nicht getroffen werden kann – zum Beispiel, weil ein Mitarbeiter in der Besprechung auf ein neues Problem aufmerksam gemacht hat oder weil noch Informationen fehlen oder weil keiner eine gute Lösungsidee hat.

Verzichten Sie in solchen Situationen nicht auf eine konkrete Aufgabenverteilung mit Terminen und Zielen. Verteilen Sie trotzdem Aufgaben wie: Informationsbeschaffung zum Thema A bis zum Tag B durch Mitarbeiter C.

Das Schlimmste in dieser Situation wäre es, die unklaren Punkte einfach zu vertagen und auf das nächste Meeting zu verschieben. So entstehen die gefürchteten Dauerbrennerthemen.

# Emotionale Bindung: So schaffen Sie die Grundlage für die Motivation Ihrer Mitarbeiter

Nach einer Untersuchung des Marktforschungsunternehmens Gallup aus dem vergangenen Jahr fehlt den Mitarbeitern in deutschen Unternehmen in einem erschreckenden Ausmaß die Grundlage für motiviertes Arbeiten: Lediglich 13 % der Mitarbeiter fühlen eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen, für das sie arbeiten. Insgesamt 87 % verspüren nur eine geringe (68 %) oder gar keine (19 %) emotionale Bindung. Doch ohne positive Gefühle für den Arbeitgeber gibt es keine wirkliche Motivation – erst die emotionale Bindung führt zur Freiwilligkeit, also zu dem Willen, etwas zu leisten, ohne dazu angetrieben werden zu müssen. Deshalb die Frage: Wie können Sie die emotionale Bindung Ihrer Mitarbeiter an Ihr Unternehmen stärken? Hier ein paar Anregungen:

## Zeit = Wertschätzung

Wenn Sie Ihren Mitarbeitern Zeit schenken, ist dies eines der größten Zeichen der Anerkennung und Wertschätzung, die Sie bieten können. Der wichtigste Tipp, um die emotionale Bindung zu stärken, ist deshalb folgender: Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, um jedem Ihrer Mitarbeiter zuzuhören. Geben Sie jedem Gelegenheit zu sagen, was er braucht oder denkt.

**Anregung für Sie:** Schaffen Sie sich Freiräume für Gespräche mit Mitarbeitern, in denen diese sich ungezwungen äußern können. Bauen Sie diese Freiräume in Ihre Zeitplanung ein! Achten Sie bei den Gesprächen noch mehr als sonst darauf, dass Sie nicht „den Chef heraushängen“ lassen und dass Sie vor allem als Zuhörer gefragt sind.

## Geben Sie Raum zum Mitgestalten

Wer seine Arbeit mitgestalten und Verantwortung übernehmen darf, baut beinahe automatisch eine stärkere emotionale Bindung zum Unternehmen auf. Dann steckt im Unternehmen das eigene Herzblut. Dieser Effekt ist stärker als jeder finanzielle Anreiz durch Lohnerhöhung und Prämien.

**Anregung für Sie:** Gehen Sie Ihre Zeitplanung durch und überlegen Sie, welche Ihrer (Führungs-)Aufgaben Sie Ihren Mitarbeitern übergeben können. Auf Seite 3 in diesem Coaching-Brief finden Sie ein Beispiel: Lassen Sie Ihre Mitarbeiter zum Beispiel Meetings eigenverantwortlich organisieren. Es gibt zahlreiche Aufgaben, in die sich Ihre Mitarbeiter (kreativ) einbringen können und die nicht unbedingt von Ihnen selbst erledigt werden müssen. Denken Sie daran: Jede Aufgabe, die Sie motivationsfördernd delegieren, schafft Ihnen Freiräume.

## Gute Stimmung im Team

Die Stimmung im Alltag, der Umgangston – all dies ist entscheidend für die emotionale Bindung. Ist die Stimmung im Team nicht in Ordnung, sind alle anderen Bemühungen um emotionale Bindung und Motivation beinahe wertlos. Beobachten Sie also stets wachsam, ob es Anzeichen für Konflikte gibt, und schaffen Sie als Moderator diese möglichst schnell aus der Welt.

# So sind Sie 2009 jeden Tag bei Ihren Kunden



Alle Jahre wieder: Der Verkäufer überreicht seinen Kunden die übliche Flasche Wein, den neuen Kalender oder irgendein anderes Weihnachtsgeschenk ... Doch was bringt das? Selbst wenn es dem Kunden gefällt: Er vergisst es schnell wieder! Wollen Sie jedoch ein Geschenk, mit dem der Kunde 2009 an jedem einzelnen Tag an Sie denkt, dann habe ich eine Idee für Sie:

„Mein Tag ist heute! Zitate und Weisheiten“. Diese einmalige Sammlung im Taschenbuchformat gibt Ihren Kunden einen anregenden und motivierenden Tipp für jeden Tag des Jahres. So erinnert sich Ihr Kunde täglich an Sie und Ihren Service. Zusammengestellt wurde das Taschenbuch vom INtem-Trainer-Team. Sie können das Buch ab sofort zum Preis von nur 7,90 Euro in der gewünschten Menge direkt bei mir ordern – sogar mit Ihrem persönlichen Eindruck auf der Rückseite. Drucken Sie einfach diese Seite aus, und faxen Sie sie an mich. Das Paket mit Ihren Büchern ist dann innerhalb von vier Wochen bei Ihnen.

**Hiermit bestelle ich das Buch „Mein Tag ist heute“.**

**Gewünschte Anzahl (individueller Eindruck ab 100 Exemplaren möglich): ..... Exemplare**

**Versandadresse (bitte kein Postfach, da Paketsendung):**

Vorname/Name

Firma

Straße/Postfach

PLZ/Ort

Tel. für eventuelle Rückfragen

**Mein Text für den Eindruck auf der Rückseite (max. 8 Zeilen zu je 20 Zeichen – ab 100 Exemplaren möglich):**

**Auch der Eindruck Ihres Logos ist ab einer Auflage von 100 Exemplaren möglich. Beachten Sie: Dann stehen für Ihren individuellen Text nur noch 4 Zeilen zu je 20 Zeichen zur Verfügung. Wenn Sie den Logo-Eindruck wünschen, senden Sie mir bitte eine druckbare Datei Ihres Logos per E-Mail.**

# Die komplette Checkliste für effiziente Meetings

Machen Sie ein für alle Mal Schluss mit langweiligen Meetings, die Ihnen und Ihren Mitarbeitern die Zeit stehlen! Nutzen Sie dazu die INtem-Checkliste für die effiziente Vorbereitung und Durchführung von Meetings – mit zehn Punkten, die dafür sorgen, dass Ihre Meetings ab sofort schnell über die Bühne gehen und sicher zu Ergebnissen führen. Die Checkliste sende ich Ihnen umgehend kostenlos per E-Mail als PDF-Datei zu – damit Sie sie jederzeit ausdrucken können. Schicken Sie diese Antwort ausgefüllt an die nebenstehende Faxnummer, oder rufen Sie mich an!

Fax 0221/3559374

**Ja, bitte senden Sie mir die 10-Punkte-Checkliste für effiziente Meetings sofort zu.**

Vorname/Name

Firma

Straße/Postfach

PLZ/Ort

E-Mail-Adresse

Bitte nehmen Sie mit mir Kontakt auf, weil ich noch Rückfragen habe! Hier mein Terminwunsch und meine Tel.-Nr.:

Zeit

Tel.-Nr.

## Tun Sie einem Freund oder Bekannten etwas Gutes!

Tragen Sie hier Namen und E-Mail-Adresse eines Freundes oder Bekannten ein. Dann sende ich ihm diese Ausgabe des Coaching-Briefs mit einem freundlichen Gruß von Ihnen:

Vorname/Name

E-Mail-Adresse