

# MEET UP!

## Einfach bessere Besprechungen durch Nudging

Prof. Dr. Martin J. Eppler  
School of Management  
**=mcm institute**  
Lehrstuhl für  
Kommunikationsmanagement  
Universität St. Gallen (HSG)  
[www.meetup-buch.de](http://www.meetup-buch.de)



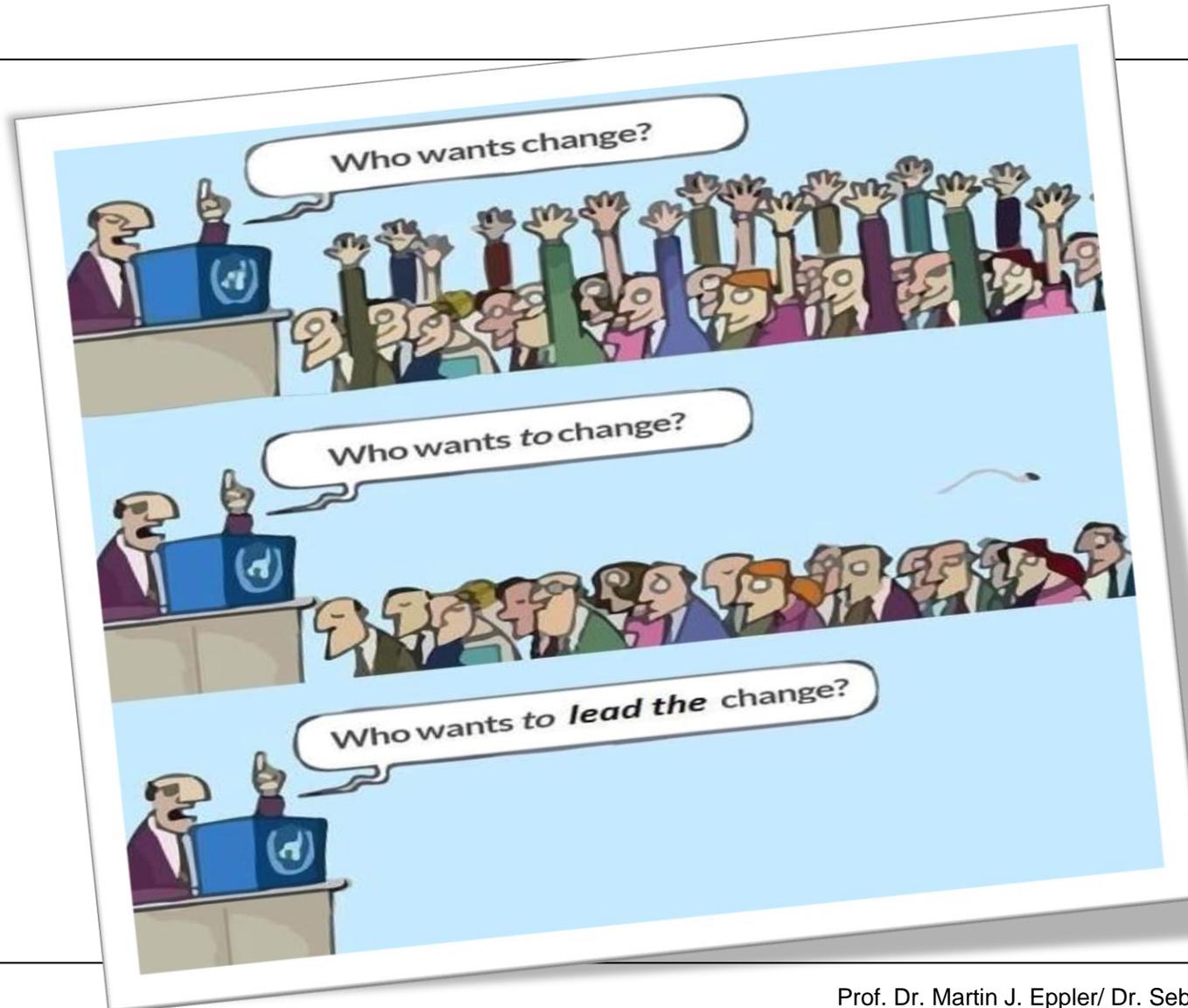
# Zielsetzung: Von der Sitzung zum Meet up! Doch wie?



"You've got boring at 11:00, pointless at 1:00,  
and interminable at 3:00."



# Das Grundproblem: Alte Routinen und Eigenheiten



# Nudging als Lösungsansatz?

---



# Hintergrund / Quelle



Bestseller Nr. 1 in Personalentwicklung



# Agenda

---

▶ 1. Die Meeting Herausforderung sowie Nudgingprinzipien & Beispiele

2. Vier Hebel für bessere Meetings

1. Fokus

2. Orientierung

3. Involvierung

4. Verantwortung

3. Fazit & Diskussion

# Meeting Madness

## ↓ Box 1 – Statistisches zur Meeting-Misere

Gemäß einer ifo Befragung aus dem Jahr 2014 fühlen sich **88** Prozent der Befragten oft **nutzlos** während Besprechungen in ihrem Betrieb.

Eine Harris Studie aus dem Jahr 2011 kommt zu ähnlichen Ergebnissen: **66 Prozent** nehmen Besprechungen als **ineffizient** wahr. 40 Prozent setzen Meetings mit **Zeitverschwendung** gleich. Shafer publizierte 2012 eine Befragung, in der fast die **Hälfte** der von ihm befragten **Manager** angab, ihre Produktivität würde radikal steigen, wenn sie nicht mehr an Besprechungen teilnehmen müssten.



Teilnehmertyp	Typische Beiträge
<b>Der jammernde Nörgler</b> Anteil: 35%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Häufiges Jammern und negative Kommentare</li> <li>Geringes Interesse an Veränderungen</li> <li>Verliert sich in Details und Beispielen</li> </ul>
<b>Der engagierte Lösungsorientierte</b> Anteil: 20,7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besitzt viel organisationales Wissen</li> <li>Benennt und erläutert Lösungen</li> <li>Offen gegenüber Veränderungen</li> </ul>
<b>Der Problem-analytiker</b> Anteil: 18,8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erläutert Probleme</li> <li>Beschreibt deren Ursachen und Folgen</li> <li>Tendiert manchmal zum <b>Jammern</b></li> </ul>
<b>Der Desinteressierte</b> Anteil: 17,1%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tadelt und kritisiert andere</li> <li>Führt sehr häufig Seitengespräche</li> <li>Insgesamt wenig Beteiligung an der Diskussion</li> </ul>
<b>Der Moderator</b> Anteil: 7,8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fasst Ergebnisse zusammen</li> <li>Stellt <b>prozessförderliche Fragen</b></li> <li>Kann Fakten von persönlichen Meinungen unterscheiden</li> </ul>



# Typen von Nudges und Beispiele im Meetingkontext

	Vermeiden 	Fördern 
Offensichtlich 	Stühle entfernen => Überziehen vermeiden.	Eine große Uhr oder einen Timer auf dem Tisch oder an der Wand platzieren => Zeitdisziplin fördern
Nicht-offensichtlich 	Ladestation für Mobiltelefone beim Eingang platzieren => Ablenkung vermeiden	Scheinbar zufällige Platzierung von Gegenständen, die an die Kindheit erinnern => wertschätzende Kommunikation fördern

# Sechs Nudging Prinzipien

---



Prinzip 1:  
Ausgangswerte verändern



Prinzip 2:  
Vorstrukturierung



Prinzip 3:  
Feedback sichtbar machen



Prinzip 4:  
Wahrnehmung durch  
Signalisation schärfen



Prinzip 5:  
Spaßfaktor erhöhen



Prinzip 6:  
Fehler antizipieren  
und kompensieren



# Prinzip 1: Ausgangswerte verändern



## Hold a **22** Minute Meeting

A 22 Minute Meeting is the #1 way to prevent an inefficient meeting for yourself and others.

Listen first, talk second

-  1 Schedule a 22 minute meeting
-  2 Have a goal based agenda
-  3 Send required reading 3 days beforehand
-  4 Start on time
-  5 Stand up
-  6 No laptops, but presenter's and note taker's
-  7 No phones, no exceptions
-  8 Focus! Note off topic comments



# Prinzip 2: Vorstrukturierung



<u>Zeit</u>		<u>Thema</u>
10'	⊙	Thema 1
30'	⊙	Thema 2
20'	⊙	Thema 3
15'	⊙	Thema 4
5'	⊙	Zusammenfassung

21.12





Prinzip 3:  
Feedback sichtbar machen



GAINESVILLE  
DRIVERS YIELDING  
TO PEDESTRIANS  
LAST WEEK 52 %  
RECORD 52 %



Prinzip 3:  
Feedback sichtbar machen



# Prinzip 4: Wahrnehmung durch Signalisation schärfen





## Prinzip 5: Spaßfaktor erhöhen





## Prinzip 5: Spaßfaktor erhöhen





Prinzip 5:  
Spaßfaktor erhöhen





## Prinzip 6: Fehler antizipieren und kompensieren

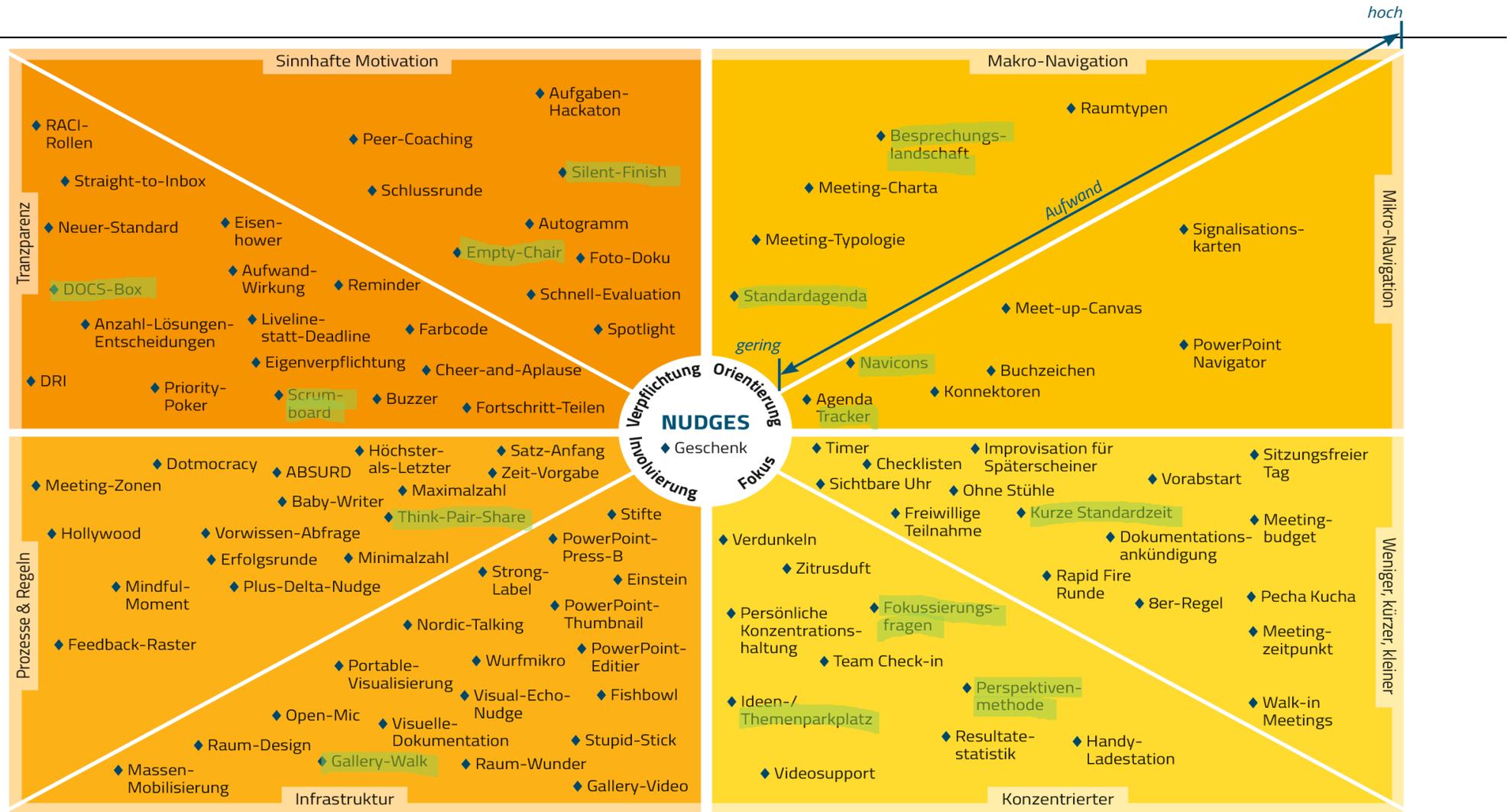


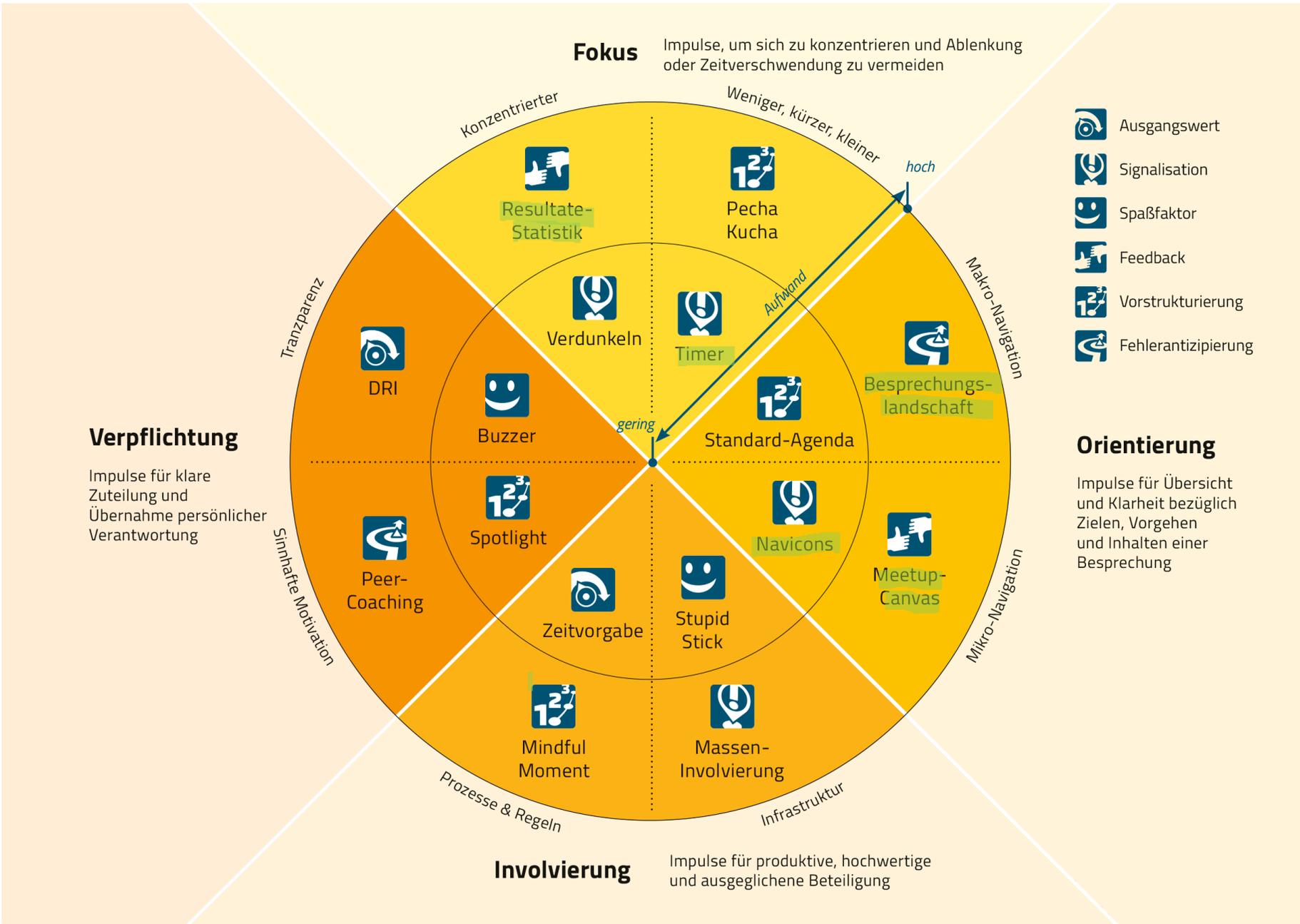


Prinzip 6:  
Fehler antizipieren  
und kompensieren

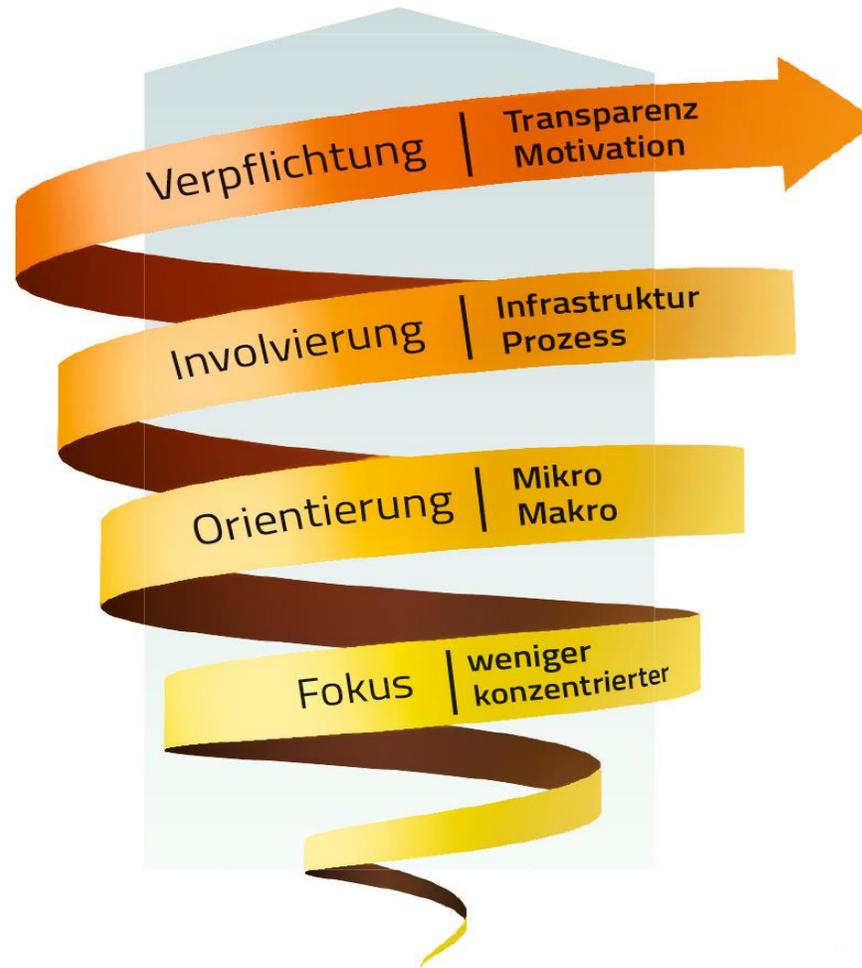


# Eine Auswahl von 100 Nudges für Meetings





# 4x2 Hilfen zu besseren Besprechungen



**Fokus**

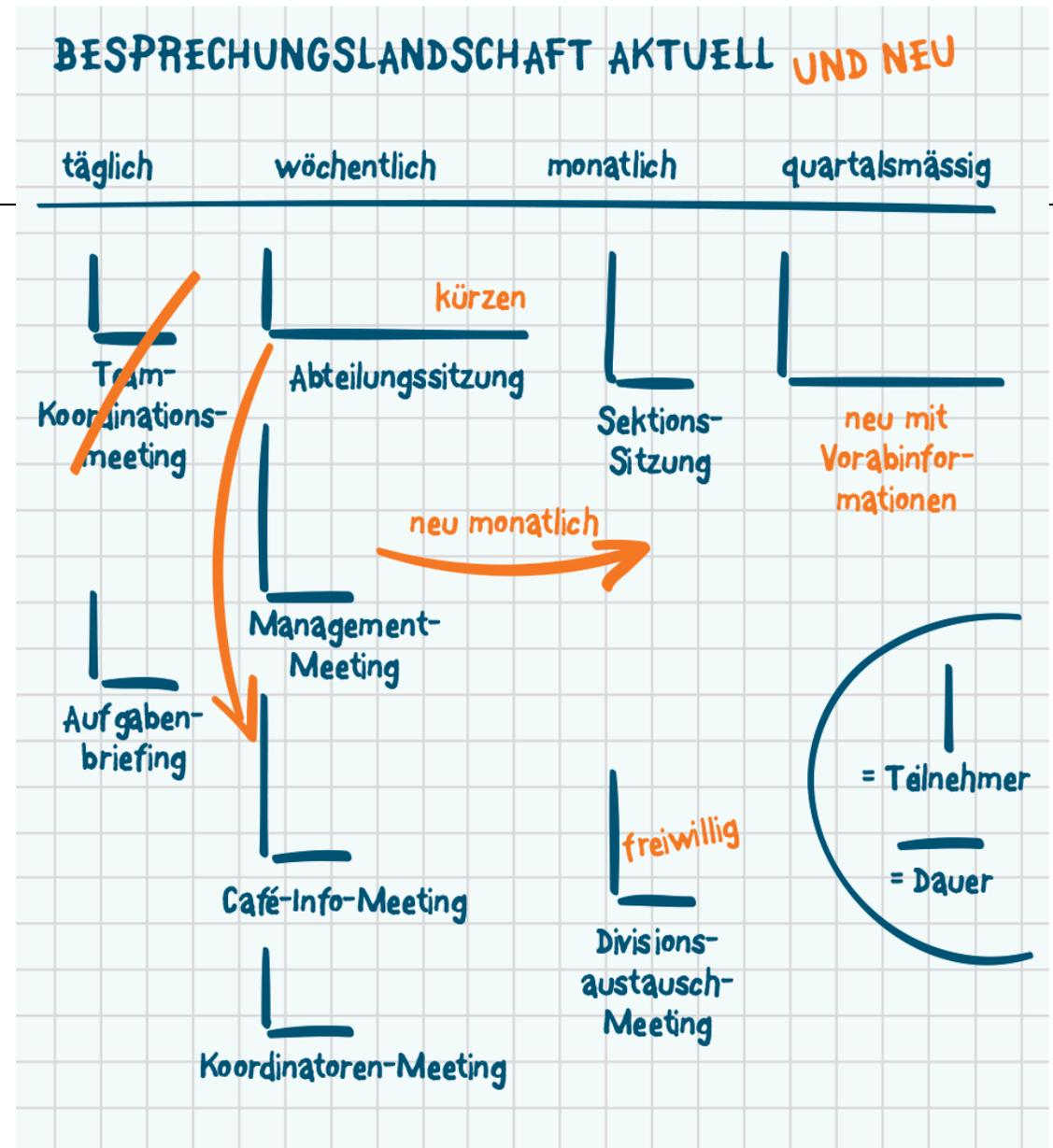
**Nudges**



# Fokus Nudge Meeting nötig?

Kontrollfragen	Eher ja	Eher nein
1. Die Themen betreffen relativ viele Personen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Es ist viel geschehen seit der letzten Besprechung in diesem Kreis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Das Thema erfordert vielfältige Perspektiven und Experteninputs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Die zu teilenden Informationen sind hochgradig erklärungsbedürftig und können nicht einfach versandt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Die Beteiligung der Betroffenen am Thema ist äußerst wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Es ist wichtig, dass sich die Betroffenen wieder einmal persönlich treffen (oder kennenlernen) und austauschen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Es ist wichtig, dass man das Thema persönlich engagiert „verkaufen“ kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Die Beteiligten können in der Besprechung wichtige Dinge lernen, die über die Informationsaufnahme hinausgehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Es gibt viele Fragen vonseiten der Betroffenen, auf die sie in der Sitzung klare Antworten erhalten können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ein anderes passendes Format gibt es für die Informationen und Anliegen nicht (z. B. Information per E-Mail versenden, Videobotschaft aufnehmen, Zweiergespräche etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Es ist effektiv möglich, die wichtigen Entscheider und Experten an dieser Sitzung zu versammeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Die notwendigen Informationen, um kompetent über das Thema zu diskutieren, liegen bereits vor und sind den Beteiligten zugänglich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Orientierungs- und Fokus Nudge: Meeting Landscape







**Orientierungen    Nudges**

# Visuelle Agenda

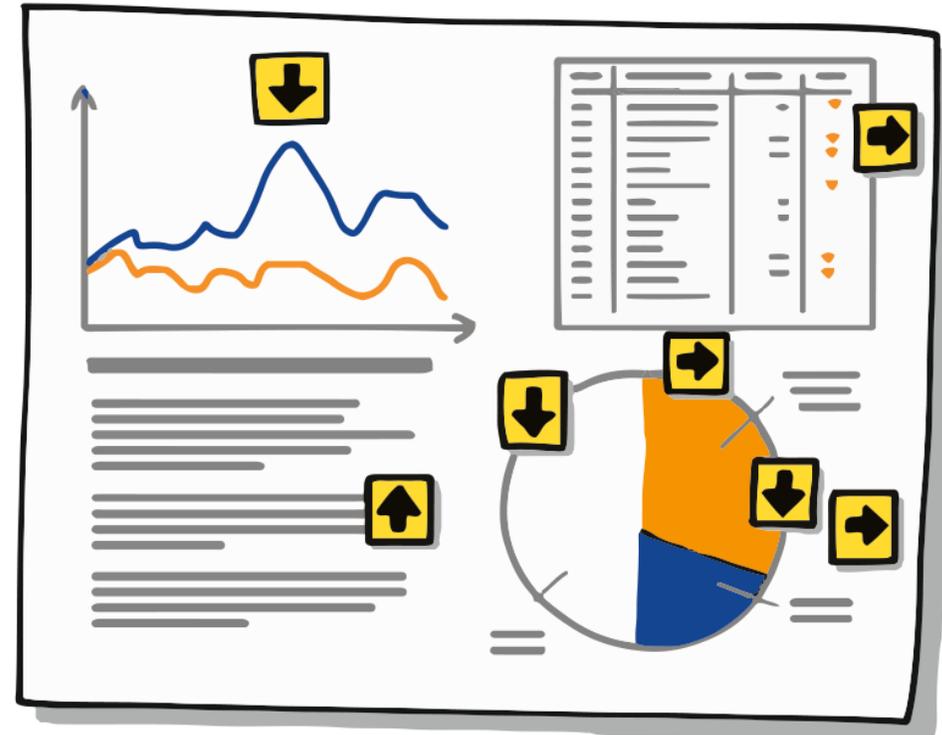
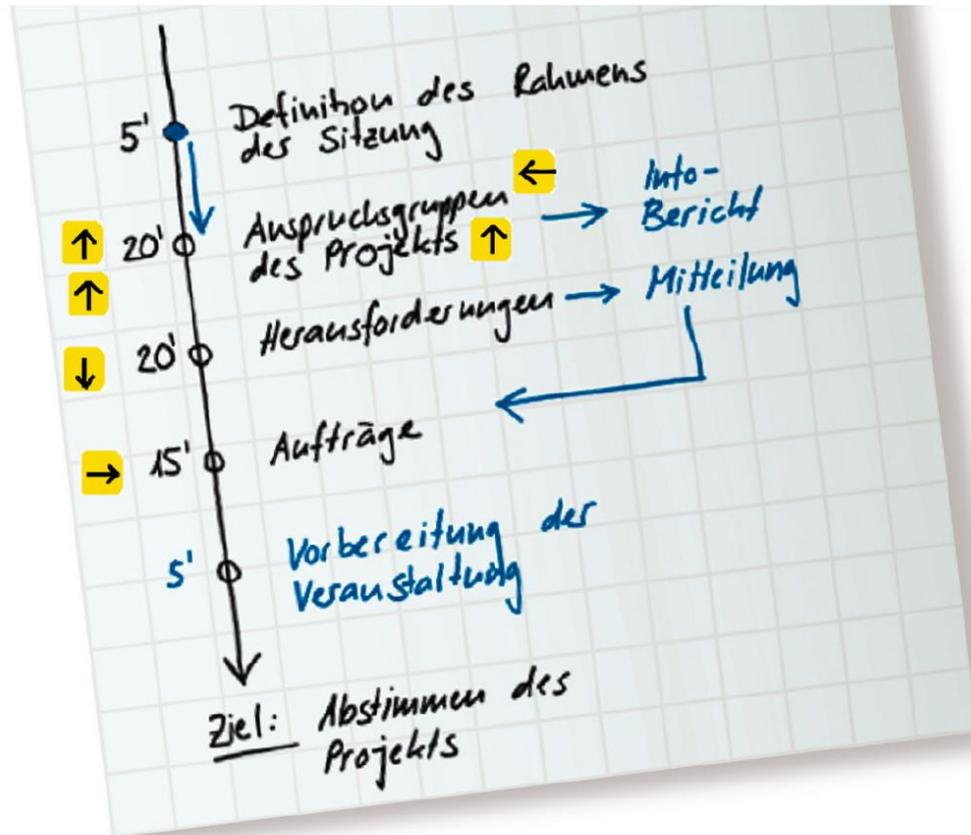
<u>Zeit</u>		<u>Thema</u>	<u>Probleme</u>	<u>Entscheidung</u>
10'	⊙	Thema 1	Notizen	Handlungsansatz
30'	⊙	Thema 2	"	"
20'	⊙	Thema 3	"	"
15'	⊙	Thema 4	"	"
5'	⊙	Zusammenfassung	"	"

Ziel: Das wollen wir in dieser Sitzung erreichen

# Orientierungs Nudge durch Raum-Priming bei Swisscom



# Navicons – der Universalnudge



# Navicons als Orientierungs Nudge

---



**Kontext:**  
Gesamtsituation  
klären



**Details:**  
Fakten, Zahlen,  
Hintergründe



**Rückblick:**  
Entwicklung,  
Historie,  
Herkunft



**Planung:**  
nächste Schritte,  
Zukunft

# Visuelle Orientierung- (und Involvierungs-) Nudges: Signalisationskarten für Meetings

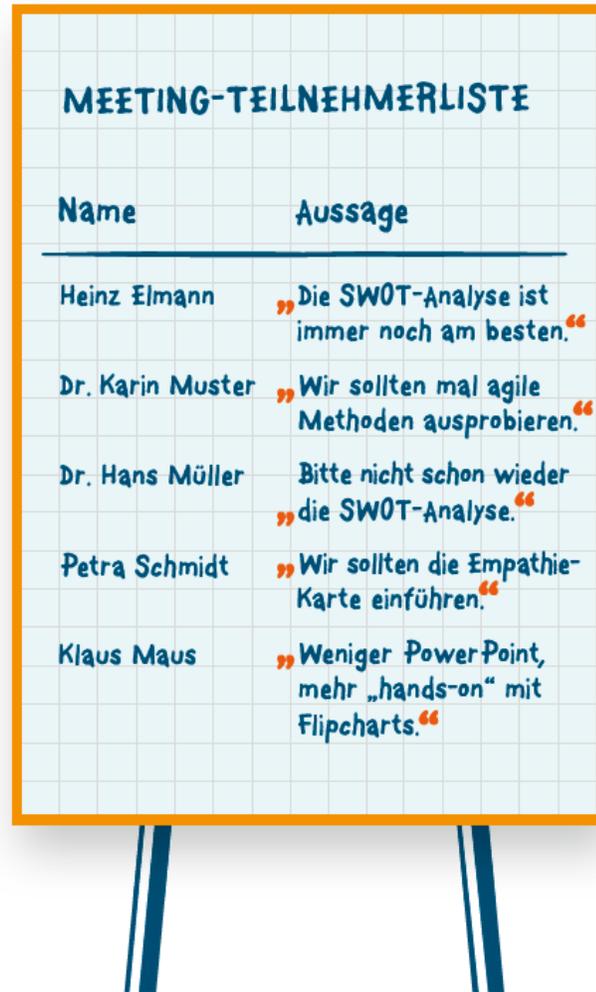




**Involvierungs**

**Nudges**

# Involvierungs-Nudge: Meeting Zitate-Start



A hand-drawn flipchart titled "MEETING-TEILNEHMERLISTE" (Meeting Participant List) on a grid background. The chart is mounted on two blue legs. It contains a table with two columns: "Name" and "Aussage" (Statement). The table lists five participants and their statements, with the statements enclosed in orange quotation marks.

Name	Aussage
Heinz Elmann	„Die SWOT-Analyse ist immer noch am besten.“
Dr. Karin Muster	„Wir sollten mal agile Methoden ausprobieren.“
Dr. Hans Müller	„Bitte nicht schon wieder die SWOT-Analyse.“
Petra Schmidt	„Wir sollten die Empathie-Karte einführen.“
Klaus Maus	„Weniger PowerPoint, mehr „hands-on“ mit Flipcharts.“

# Räumliche Involvierungs- Nudges



Prof. Dr. Martin J. Epp



# Involvierungs Nudge: Neue Räume für neue Sitzungen





CLIENT

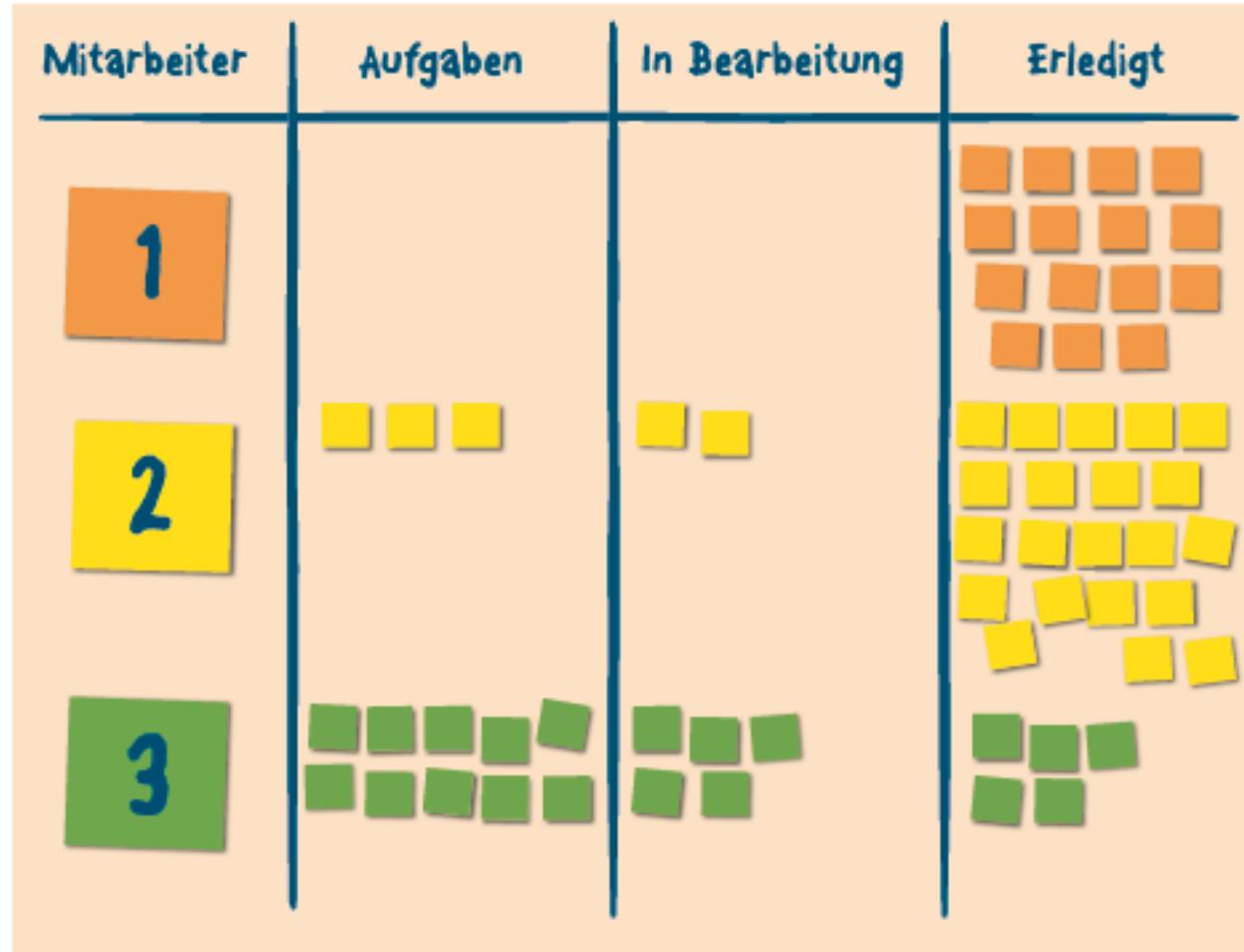
# Gallery Walk



# Verpflichtungs Nudges



# Verpflichtungs Nudge mit Aufgaben Transparenz: Scrum Board 2.0



Office lens

# Verantwortungs Nudge: DOCS Box statt Protokolle

---

Ein Kasten mit:

- **Decisions:** Was wurde entschieden? Wer macht was, wann?
- **Open issues:** Was blieb offen und muss noch geklärt werden?
- **Confirmed items:** Was wurde geklärt und wie?
- **Surprise:** Was war überraschend, neu, kreativ?

# Ihre Meet up Checkliste

- Für welches Meeting lohnt sich dieser Check bei Ihnen?
- Welchen der 4 Bereiche sollten sie zuerst verbessern?

Erfolgs-Faktor	Element	Gegeben	Eher nicht
<b>Fokus</b>	Die Thematik erfordert eine Besprechung (es sind keine Alternativen möglich).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Alle eingeladenen Personen sind wirklich erforderlich für diese Besprechung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Das Fokusthema der Sitzung ist klar definiert und abgegrenzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Die Anzahl Unterpunkte kann in der anberaumten Zeit besprochen werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Orientierung</b>	Die Abfolge der Agendapunkte ist sinnvoll (zuerst Überblick dann Details, zuerst Rückschau dann Planung).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Die Dauer der einzelnen Punkte entspricht den Interessen/Bedürfnissen der Teilnehmer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Es ist sichergestellt, dass sich die Teilnehmer auf einem ausreichenden Informationsstand befinden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Involvierung</b>	Interaktive Elemente machen einen Großteil der Sitzung aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Introvertierte und neue Mitglieder haben die Möglichkeit, sich einfach und diskret einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Vielredner haben kaum Möglichkeiten, die Sitzung zu dominieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Es bleibt Raum für informellen Austausch und Humor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Verpflichtung</b>	Ich habe Zeit zum Schluss reserviert, um die Aufgabenverteilung zu besprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Es gibt die Möglichkeit, in einer Folgesitzung die Aufgabenerfüllung zu überprüfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ich habe einen Mechanismus vorgesehen, damit die Lastenverteilung fair ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Vorschläge für die Umsetzung

- Installieren Sie **Uhren** in ihren Sitzungsräumen, wenn noch keine vorhanden sind.
- Setzen Sie die Meetingzeit auf 40 Minuten plus 5 Minuten Warmstart/Silent Finish
- Nutzen Sie eine permanent sichtbare, nachgeführte **Agenda**
- Involvieren Sie durch eine **Mentimeter** Abfrage.
- Nutzen Sie eine **Parkingzone** für Nebenthemen.
- Hacken Sie PowerPoint (z.B. gallery walk).
- Meiden Sie Brainstorming, nutzen Sie Brainwriting.
- Machen Sie eine **DOCS** Box statt ein Sitzungsprotokoll.



# Ideen sichtbar machen

Eppler|Hoffmann|Pfister

## CREABILITY

2., aktual. und erw. Auflage 2017.

269 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-3837-7

eBook 978-3-7910-3838-4

Eppler|Pfister

## SKETCHING AT WORK

2., aktual. und erw. Auflage 2017.

165 S. Kart. 19,95 €

ISBN 978-3-7910-3840-7

eBook 978-3-7910-3839-1

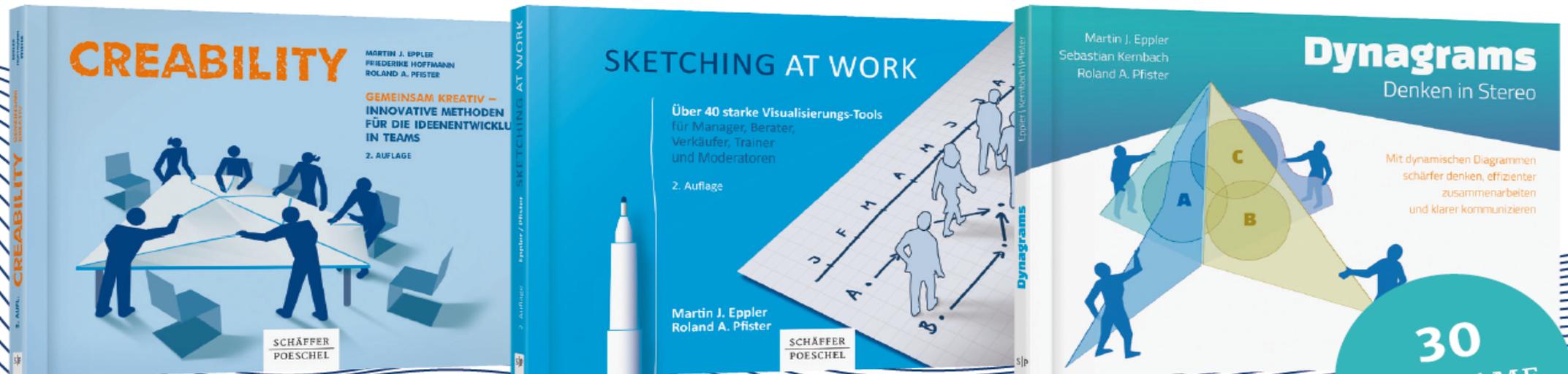
Eppler|Kernbach|Pfister

## DYNAGRAMS – DENKEN IN STEREO

2016. 228 S. Kart. € 19,95

ISBN 978-3-7910-3530-7

eBook 978-3-7910-3531-4



SCHÄFFER  
POESCHEL