

Meeting- Kultur mit Sinn und Verstand

2 Std.

pro Woche verbringen Arbeitnehmende laut Meeting-Report des Terminplanungsdienstes Doodle* in aus ihrer Sicht nutzlosen Meetings. Im Schnitt verbrachten die Befragten **drei Stunden pro Woche** in Meetings – somit empfinden sie zwei Drittel davon als überflüssig.

Hinweis: Der Report ist im Jahr 2019 und somit vor der Corona-Pandemie veröffentlicht worden.

37%

der Befragten halten unnötige Meetings für den größten Kostenfaktor ihres Unternehmens.

60 Mrd.

Euro haben deutsche Unternehmen im Jahr 2019 laut Doodle-Report* für verschwendete Meeting-Zeit bezahlt; Grundlage sind die wöchentlichen Kosten im Vergleich zum Durchschnittsgehalt.

*Für den Doodle State of Meetings Report 2019 wurden 6.528 Beschäftigte in der Schweiz, Deutschland, Großbritannien und den USA befragt sowie Daten aus 19 Millionen Meetings ausgewertet, die über die Plattform von Doodle 2018 organisiert wurden.

Meetings sind wichtig – viel zu oft aber **schlecht geplante Zeitfresser**. Gute Vor- und Nachbereitungen samt Agenda steigern die Produktivität. Aber auch gesundheitliche Aspekte werden immer relevanter.

VON ISABEL EHRLICH

Ein Bildschirm mit zwölf Kacheln, aus denen zwölf Gesichter schauen. Ein Gesicht, die Führungskraft, referiert seit 20 Minuten über die anstehenden Aufgaben. Die anderen hören mehr oder weniger aufmerksam zu, zwei Personen tippen parallel, eine andere stellt immer wieder ihre Kamera an und aus, weil die Internetverbindung instabil ist – so oder so ähnlich sieht aktuell eine beliebige digitale Teambesprechung aus. Typisch ist auch: Am Ende wird etwa die Hälfte der Teilnehmenden gar nichts gesagt haben. Und die Führungskraft hat noch zwei weitere Meetings vor sich.

Bei der Frage nach der Sinnhaftigkeit von Meetings kommen Forschende zu ernüchternden Ergebnissen: Je nach Studie verstreicht die Hälfte bis zwei Drittel der Meeting-Zeit unproduktiv. Und da vor allem Führungskräfte einen Großteil ihrer Arbeitszeit in Meetings verbringen – laut US-Meeting-Experte Steven Rogelberg bis zu 80 Prozent –, kostet dieses mangelhafte Zeitmanagement Unternehmen bares Geld (→ *siehe Grafik links*). Zudem können zu viele digitale Meetings sogar krank machen. Gründe genug, um mit den folgenden Schritten die eigene Meeting-Kultur zu hinterfragen und gezielt zu optimieren.

1 Meeting-Grund bestimmen: Die erste, zentrale Frage: Warum wird ein Meeting überhaupt angesetzt? „Wichtig ist ein Zweck. Wenn es um reinen Informationsaustausch geht, der keiner Diskussion oder Abstimmung bedarf, reicht meist eine Mail“, sagt Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock. Die Organisationspsychologin hat einen Schwerpunkt ihrer Forschung auf Meetings gelegt. (→ *siehe Interview Seite 23*). Ein Klassiker in Sachen Unproduktivität ist

das Status-Team-Meeting, in dem die Teilnehmenden oft einfach drauflos erzählen. Aber: „Aufgrund der aktuell häufigen Arbeit im Homeoffice fehlt eine wichtige Dimension der Kommunikation. Wenn das Team-Meeting die einzige Möglichkeit ist, die Kolleginnen und Kollegen zu sehen, dann kann die Beziehungspflege ein relevanter Meeting-Zweck sein.“

2 Meeting-Format wählen: Online, hybrid oder in Präsenz: Da viele Unternehmen ihren Mitarbeitenden auch nach dem Auslaufen der betrieblichen Corona-Sonderregeln das Homeoffice ermöglichen, stellt sich diese Frage weiterhin. Stimmen die technischen Voraussetzungen, spricht grundsätzlich nichts gegen Online- und Hybridformate, sagt Diplom-Psychologin Dr. Marlen Cosmar vom Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). „Aus sozialer Sicht sind Vor-Ort-Meetings klar zu bevorzugen. Online-Meetings sind eher für inhaltliche Fragen nützlich“, sagt Cosmar. „Führungskräfte sollten darauf achten, dass das Team sich regelmäßig auch persönlich sieht. Das reicht durchaus einmal im Monat.“ Welche langfristigen Auswirkungen die neuen Meeting-Formate auf die Beschäftigten haben, ist laut Cosmar noch nicht abschließend erforscht.

3 Teilnehmende auswählen: „Unternehmen sollten sich von dem Gedanken lösen, dass immer das ganze Team im Meeting sitzen muss“, sagt Lehmann-Willenbrock. Sinnvoll sei es, im Nachgang zu reflektieren: Wer hat wirklich etwas beigetragen? Gab es Teilnehmende ohne Redeanteil, ist das entweder ein Problem der Meeting-Planung oder die Person hatte zu dem Thema schlicht nichts zu sagen – und

muss folglich beim nächsten Termin nicht dabei sein. Es liegt dann an der Führungskraft zu vermitteln, dass dies keine mangelnde Wertschätzung, sondern vielmehr ein Weg zum Sparen wertvoller Ressourcen ist.

Für die Führungskräfte selbst ist das Fernbleiben oft schwieriger: „Wenn die Struktur von Unternehmen oder Einrichtungen viele Entscheidungstragende und damit viele gemeinsame Absprachen vorsieht, sind Meetings oft unumgänglich“, sagt Cosmar. Um Zeit zu sparen, können Themen gebündelt werden. Wenn Führungskräfte aber kaum noch Zeit für andere Aufgaben haben, sollten sie mit den Arbeitgebenden besagte Strukturen hinterfragen.

4 Meeting-Dauer festlegen: Die Experten sind sich einig: Länger als eine Stunde am Stück sollte ein Meeting nicht dauern. Ist es doch mal länger angesetzt, sind ausreichend Pausen mit Bewegung einzuplanen.

5 Agenda und Ablauf: Ein Meeting zieht sich unnötig in die Länge oder gleitet in ziellose Gespräche ab? Dann fehlt meist eine klare Agenda. Wichtigste Funktion: Zweck, Themen und Ziele definieren. Gibt es kein Ziel, gibt es auch keinen Zweck und das Meeting ist laut Lehmann-Willenbrock unnötig. Auch sollte in der Agenda die Dauer des Meetings festgelegt werden. Bei einem sehr üppigen Programm ist es sinnvoll, auch die einzelnen Punkte zeitlich einzugrenzen. Um die Agenda auch einzuhalten, hilft eine gute Moderation. Sie kann eingreifen, wenn die Zeit überschritten ist oder Teilnehmende vom Thema abweichen. „Das muss nicht zwangsläufig die Führungskraft sein“, betont Lehmann-Willenbrock. >>



GUT ZU WISSEN

Was ist Zoom-Fatigue?

→ Der Begriff bezeichnet **eine Beanspruchung durch Video-konferenzen**; „Zoom“ steht stellvertretend für alle digitalen Meeting-Tools, „Fatigue“ steht im Französischen für Erschöpfung

→ Betroffen sind Menschen, die häufig **digitale oder hybride Meetings** abhalten

→ **Eine Studie** des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) hat sich intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und verschiedene Arbeitnehmende befragt, wie sich das Phänomen bemerkbar macht

→ Demnach führt Zoom-Fatigue zu **psychischen und physischen Symptomen**: mangelnde Konzentration, schnelle Reizbarkeit, Ungeduld, Kopf- und Rückenschmerzen und Sehstörungen; generell treten psychische Beeinträchtigungen häufiger auf

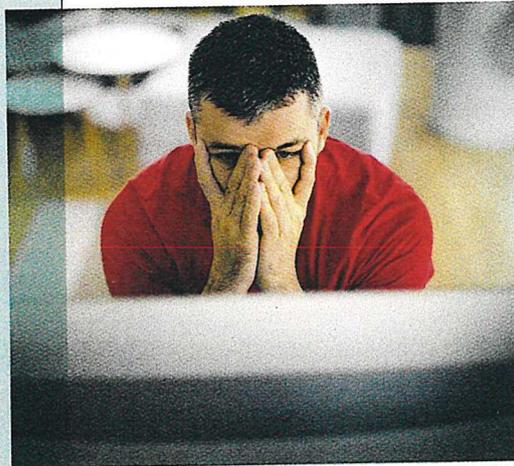
→ Werden diese ersten **Warnzeichen** nicht ernst genommen und tritt keine Veränderung ein, sind gesundheitliche Folgen wie Burnout oder Depressionen möglich

➔ Mehr zu Ursachen und Vermeidung von „Zoom-Fatigue“ liefern diese IAG-Praxishilfe:
publikationen.dguv.de
Webcode: p022072

... und dieser Podcast:
tube.dguv.de/
Suche: Zoom-Fatigue

» Idealerweise werden mehrere Personen gezielt in Moderationstechniken geschult. Sowie so ist es sinnvoll, verschiedene Meeting-Aufgaben an verschiedene Personen zu verteilen (→ siehe Interview **Seite 23**).

Die Agenda sollte rechtzeitig allen Teilnehmenden zugeschickt werden, mit der Bitte, sich vorzubereiten. Im Idealfall wird vorab schon festgelegt, wer zu welchem Thema etwas sagt, und zusätzlich Zeit für offene Diskussion eingeplant. Lange Monologe Einzelner werden durch ausgewogene Redanteile vermieden. Zudem mindert Partizipation Frust und Langeweile.



Wer zu lange in digitalen Meetings sitzt, riskiert gesundheitliche Folgen.

Getty Images/Ratiger

6 **Protokoll und Nachbereitung:** Ein Protokoll ist unerlässlich für eine zielführende Nachbereitung. Die Ergebnisse sollten klar ersichtlich sein, ebenso wie offene To-dos sowie Abgabefristen. Das Protokoll kann ein einfaches Textdokument sein oder ein „lebendiges“ digitales Dokument, auf das alle Beteiligten Zugriff haben. Wichtig ist auch hier eine Person, die verantwortlich zeichnet – und nicht nur das Protokoll federführend anfertigt, sondern auch den Überblick behält.

7 **Gesundheitsrisiken vermeiden:** Digitale Meetings waren ein Segen, um in der Corona-Pandemie das Team treffen zu können. Viele Arbeitgebende im öffentlichen Dienst haben hier technisch nachgerüstet. Doch nehmen

digitale Meetings überhand, können sie körperliche und psychische Symptome nach sich ziehen. Hier hat sich der Begriff „Zoom-Fatigue“ etabliert (→ siehe **Infobox links**). Und da vielen Beschäftigten weiterhin Tage im Homeoffice ermöglicht werden, bleibt das Thema akut.

„Genau wie bei Meetings in Präsenz sollte geprüft werden: Ist ein Online-Meeting wirklich nötig?“, sagt Jenny Hook. Sie ist Referentin am Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). „Wie viele Stunden als zu viel erlebt werden, ist individuell. Aber wenn es täglich mehrere lange Online-Meetings sind, ist das Risiko, sich müde oder erschöpft zu fühlen, hoch.“ Laut Hook belegt eine Studie, dass vor allem das stundenlange Stillsitzen in einer immergleichen Position als beanspruchend erlebt wird. Deswegen sollten insbesondere bei Online-Sitzungen ausreichend Pausen und Bewegung eingeplant werden. Zudem fühlen sich viele durch die anderen Teilnehmenden beobachtet. Aber auch der Blick aufs eigene virtuelle Spiegelbild kann anstrengen. „Es kann helfen, die Selbstansicht auszublenden oder abzudecken“, sagt Hook.

Beim Thema Gesundheit sind Führungskräfte besonders gefragt. „Hier sollten sie eine Vorbildfunktion einnehmen“, sagt Psychologin Cosmar. Dazu gehört auch, Risiken wie Zoom-Fatigue offen zu kommunizieren. Gleichzeitig können Führungskräfte den Mitarbeitenden signalisieren, dass sie jederzeit ansprechbar sind und Probleme ernst nehmen. Offenheit für Neues ist ebenfalls hilfreich. Ob gemeinsame Dehnübungen in den Meeting-Pausen oder, wie Cosmar es aus einigen Einrichtungen kennt: „Mal ganz radikal eine oder mehrere Wochen auf Meetings verzichten. Und schauen, was das mit den Teams und der Kommunikation macht.“

➔ Anforderungen an technische Ausstattung für virtuelle Besprechungen: **forum.dguv.de**
➤ **Alle Ausgaben** ➤ 7/2022



Planvoll agieren

Meetings spiegeln die Unternehmensrealitäten, sagt Organisationspsychologin **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**. Führungskräfte sollten sich viel mehr mit gutem Meeting-Management auseinandersetzen – und dabei das ganze Team miteinbeziehen.

Aus der Nische in den Fokus der Wissenschaft: Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock von der Universität Hamburg belegt mit Publikationen wie „The Cambridge Handbook of Meeting Science“, wie zentral eine gute Meeting-Kultur für Unternehmen und Einrichtungen ist. Und liefert mit ihrer Forschung Tipps und Anregungen für Führungskräfte gleich mit.

→ **Frau Prof. Dr. Lehmann-Willenbrock, sind Meetings tatsächlich eine Wissenschaft für sich?**

Mittlerweile kann man das so sagen. Früher war das Thema lediglich Mittel zum Zweck zur Erforschung von Teamprozessen. Aber mit der Corona-Pandemie war Meeting-Kultur plötzlich im Arbeitsalltag omnipräsent. Denn Meetings gehörten zu den ersten Arbeitsprozessen, die schnell angepasst werden mussten. Und die Forschung ist mit aufgesprungen. Corona war nur ein Brandbeschleuniger, das Thema hätte längst mehr Aufmerksamkeit bedurft.

→ **Eines Ihrer Forschungsergebnisse lautet: Meeting-Kultur hat direkte Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Wie ist das zu verstehen?**

Die Ergebnisse müssen vorsichtig gelesen werden. Ich behaupte nicht, dass ich mir ein Meeting anschauen und dann

bestimmen kann, wie der Erfolg der kommenden Jahre ausfällt. Vielmehr ist Meeting-Kultur wie ein Blick durch die Lupe: Agiert die Führungskraft eher partizipatorisch oder von oben herab? Kommen alle zu Wort oder nur einzelne? Wie werden Ideen entwickelt? Wie ist die Stimmung? All das sagt viel über die Unternehmensrealität aus. Und die ist mitverantwortlich dafür, ob Beschäftigte gerne dort arbeiten oder lieber in eine andere Organisation wechseln. Womit wir beim Thema Erfolg wären.

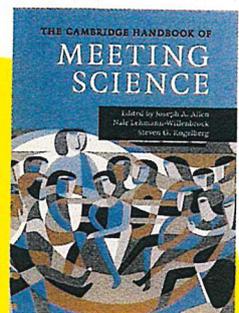
→ **Was umfasst der Begriff Meeting-Management – der in vielen Teams gar nicht präsent ist?**

Dazu gehören alle Tätigkeiten vor, während und nach dem Meeting, von der Planung von Format, Teilnehmenden, Moderation und Agenda bis zur Dokumentation und dem Umsetzen der Ergebnisse. Und auch mal die Nachfrage, wie die Teilnehmenden das Meeting fanden. Wichtig ist: Meeting-Management ist eine Tätigkeit, keine Position. Und die sollte nicht nur von den Führungskräften geschultert werden – vielmehr sollten diese das ganze Team einbeziehen. Für erfolgreiche Meetings fühlen sich bestenfalls möglichst viele Personen verantwortlich. In einem hybriden Format kann etwa eine Person die digital

Teilnehmenden im Blick haben und eine andere diejenigen in Präsenz.

→ **Im New-Work-Denkansatz ist eine klare Aufgabenverteilung in Meetings üblich, ebenso Agenda und Moderation. Oft aber auch feste Regeln, etwa ein Check-in (Wie geht es mir?) aller Teilnehmenden. Ist dieses Modell massentauglich?**

Standardisierte Check-in-Fragen sind eine Möglichkeit, mehr Partizipation in Meetings zu fördern und damit auch mehr gemeinsame Verantwortung für die Inhalte. Das passt aber nicht für jedes Team und jede Agenda. Statt Beschäftigten ein Modell einfach überzustülpen, sollten Verantwortliche in den Austausch gehen. Und sagen: „Wir probieren diese Struktur jetzt mal aus.“ Danach wird gemeinsam evaluiert. Arbeitgebende müssen nicht jedem Trend hinterherrennen, sondern die individuell passende Meeting-Struktur finden.



Machen Sie mit bei der Verlosung

Das Buch „The Cambridge Handbook of Meeting Science“ ist bei Cambridge University Press erschienen. Wir verlosen ein Exemplar (englisch).

Wenn Sie mitmachen möchten, schreiben Sie uns bis zum 14. August 2023 eine E-Mail mit dem Betreff „Verlosung **top eins** 2/23“ an verlosung-top eins@dguv.de

Teilnahmebedingungen: Veranstalter der Verlosung ist Raufeld Medien GmbH (nachfolgend: Veranstalter). Teilnahmeberechtigt sind ausschließlich volljährige natürliche Personen mit einem ständigen Wohnsitz in Deutschland. Die Teilnahme an der Verlosung ist kostenlos. Beschäftigte des Veranstalters, der DGUV sowie der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen sind von der Teilnahme ausgeschlossen. Unter mehreren richtigen Einsendungen entscheidet das Los. Nach der Gewinnermittlung wird die Gewinnerin oder der Gewinner per Mail gebeten, Namen und Anschrift mitzuteilen. Der Gewinn wird per Post zugeschickt. Die Kosten der Zusendung des Gewinns übernimmt der Veranstalter. Der Veranstalter behält sich das Recht vor, die Verlosung zu jedem Zeitpunkt ohne Vorankündigung zu beenden, wenn aus technischen oder rechtlichen Gründen eine ordnungsgemäße Durchführung nicht gewährleistet werden kann. Eine Barauszahlung von Sachpreisen erfolgt nicht.

Datenschutzhinweis: Verantwortlich ist die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V., Glinkastr. 40, 10117 Berlin, dguv.de; unseren Datenschutzbeauftragten erreichen Sie über datenschutzbeauftragter@dguv.de. Alle weiteren Datenschutzhinweise finden Sie unter top eins.dguv.de/datenschutz.