

Meetings besser aushalten

Zeitplan, Teilnehmerzahl, Ablauf: Mit diesen einfachen und wissenschaftlich erprobten Regeln werden Konferenzen auf einen Schlag weniger anstrengend

Text: Kathrin Werner, Illustration: Dirk Schmidt



Legal, wenn man fragt, wie viele Meetings er oder sie im Kalender eingetragen hat, die Antwort lautet fast immer: zu viele. „Wenn man in einem Wort identifizieren müsste, warum die menschliche Spezies es noch nicht geschafft hat und auch nie schaffen wird, ihr Potenzial voll auszuschöpfen, dann wäre dieses eine Wort: Meetings“, sagt der US-amerikanische Schriftsteller Dave Barry.

Nicht nur Bürokraten, aber besonders die, kennen die Gefühle, die oft mit Meetings verknüpft sind: nagende Langeweile, während Kollege A noch einmal wiederholt, was Kollege B gerade schon gesagt hat. Die Versuchung, nebenher E-Mail zu beantworten, während Vorgesetzte C noch einmal alle 203 Mitarbeiterinnen einzeln für ihre gute Arbeit im vergangenen Jahr dankt. Die wahrende Fragestellung, wenn die eigentlich „richtige“ Arbeit immer lauter rül, während Kollegin E etwas vorliest, was eines gar nicht betrifft.

Meeting-Gefühle sind oft keine guten Gefühle. Die meisten Menschen würden lieber zum Zahnarzt gehen, als in einem schlechten Meeting sitzen, hat Clockwise ermittelt, eine Firma aus San Francisco, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Teammitglieder mithilfe künstlicher Intelligenz zu optimieren. In einer anderen Umfrage befragte alle Befragten (Prozent) zu, dass sie während eines Meetings in Tag-Modus abschweifen, mehr als ein Drittel (59 Prozent) schon einmal eingeschlafen.

Zeit allein, etwas gegen schlechte Meetings zu tun. Gegen unnotige, überlange, langweilige, unorganisierte Meetings. Und das nicht nur wegen der armen Meeting-Opfer, auch wegen der Wirtschaft. Laut einer Studie der britischen Unternehmensberatung McKinsey & Co. von 2019 sehen 38 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Deutschland die Zeitverschwendung durch Meetings als den größten ungelösten Konfliktfaktor in ihrem Unternehmen. Rund 65 Milliarden Euro gingen der deutschen Wirtschaft pro Jahr durch 4,7 Millionen Stunden vergebliche Zeitverschwendung zu Lasten. In Wirklichkeit dürfte der Anteil noch größer sein, denn Meetings verschlingen sich nach Frustrations-Messungen erst einmal einhundert, was nach einer Meeting- und Meeting-Frust führt zu genereller Unzufriedenheit mit der Arbeit – was wiederum Produktivität kostet. Auf der Website des Magazins Harvard Business Review gibt es sogar einen wissenschaftlich sicher nicht ganz akkuraten, aber trotzdem erhellenden Rechner, mit dem sich die Kosten eines jeden Meetings abschätzen lassen.

Trotz allem steigt die Zahl der Meetings und seit ein Teil der Kolleginnen und Kollegen von zu Hause aus arbeitet sind kleine Fragen nicht mehr in der Kaffeeküche geklärt werden können. 1976 gab es in den USA nach Schätzungen rund ein Millionen Meetings pro Tag, 2015 waren es 55 Millionen. In Zeiten von Corona-Lockdowns schneit die Meeting-Zahl enorm hoch. Und im vergangenen Jahr – je nach Schätzung – gab es zwischen 62 und 80 Millionen Meetings – also pro Tag, allein in den USA. Für Deutschland sind die Zahlen nicht bekannt. Im Schnitt verbringen Menschen mehr als ein Drittel ihrer Arbeitszeit in Konferenzen, je höher auf der Karriereleiter, desto mehr. Manche machen kaum noch etwas anders.

Wenn ein Meeting nur dazu dienen soll, Informationen zu vermitteln, reicht eine E-Mail

Die Wissenschaft, vor allem die Arbeitspsychologie, will Ablöse schaffen. Im Vergleich zu anderen Gebieten steckt die Meeting-Forschung auch in den Kinderschuhen, sagt Nale Lehmann-Willenbrock, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Uni Hamburg und Deutschlands führende Meeting-Forscherin. „Bei der Recherche wird klar, dass Meetings ein bestimmender Faktor für Führungseffektivität und Arbeitszufriedenheit sind.“

Natürlich ist nicht jeder Betrieb, jede Branche und jedes Team gleich, darum folgt auch nicht jedes Meeting dem gleichen Regip. Wer nur schnell klären will, welcher der fünf Konzepte des Wasserrohrbau auf dem schnellsten repariert werden muss, braucht eine andere Art Zusammenkunft als jemand, der sich eine neue Marketingstrategie für einen Shungopower Hersteller überlegen will. Trotzdem gibt es Erkenntnisse aus der Wissenschaft, die jedem helfen. Hier kommt der ultimative Guide:

Muss das sein?

Die erste Frage, die man sich stellen sollte: wann ein Meeting tatsächlich nötig ist oder lässt sich das Problem auch mit einer E-Mail, einem kurzen Anruf oder einem Briefing am Nachbarnachbar erledigen? Diese wichtigen Fragen Selbstreflexion ist Steven Rogberg, ein führender Teilnehmer des „The Surprising Science of Meetings“ und einer der bestlizenzierten Meeting-Forscher, ist ein Meeting, das nicht notwendig ist überflüssig, hat Rogberg in etlichen

Umfragen ermittelt. Zahlreiche Forscher und Forscherinnen kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Die Produktivität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sinkt um 71 Prozent, wenn die Anzahl der Besprechungen um 40 Prozent reduziert wird, fand vor Kurzem etwa ein Team um Benjamin Laker von der britischen Universität, Bandura heraus. Keine Status-Updates, wo jeder nur kurz sagt, was er oder sie gerade arbeitet, solle man abschaffen und am besten in digitale Tools verlegen, etwa in einen entsprechenden Kanal bei Slack oder Teams.

„Aber ohne Meetings gibt es keine Mitbestimmung. Wer nicht gehört wird, kann auch nicht mitbestimmen“, sagt Lehmann-Willenbrock. „Und selbst der Pandemie ist klar, wie wichtig sie sind, um in Verbindung zu bleiben mit den Kollegen. Meetings sind mehr als Zeitfresser.“ Wenn sie gut geführt sind, können sie ein Forum für kreatives Denken, Diskussionen und Ideengenerierung sein und die Arbeit vorantreiben. Und wenn es ein klares Ziel gibt, das vorher allen bekannt ist – samt einer kurzen Agenda mit folgenden Punkten: Das gilt und der Zeit an. Als die Teilnehmer Teams und Meetings zusätzlich in der Gegenwart oder von Nachteil, ist wissenschaftlich nicht geklärt, sagt Nale Lehmann-Willenbrock. Es geht dabei sowohl um Vielfalt der beruflichen Hintergründe, also darum, Menschen mit unterschiedlichen Funktionen und Fähigkeiten zusammenzubringen, als auch um klassische Vorteile wie Geschwindigkeit, Nationalität und so weiter. „Heterogene Teams erbringen die Wahrscheinlichkeit, innovative Lösungen zu finden“, sagt Lehmann-Willenbrock, „aber es ist auch wissenschaftlich gesichert, dass das Konfliktpotenzial steigt.“

Wichtig jedenfalls: Personen, die nichts zum Erfolg der Diskussion beitragen haben, kann man einfach hinterher über die Ergebnisse informieren – oder ihnen eine Aufnahme des Meetings zur Verfügung stellen, die sie anschauen, alle anrufen, wenn sie für nötig halten. So vermeidet man gleichzeitig Geheimniskrämeri und Zeitverschwendung.

Ein Dauermeeting für eine produktive Gruppensitzung gibt es nur überraschend selten: Amazon, Jeff Bezos, der Gründer des E-Mail, einen kurzen Anruf oder einem Briefing am Nachbarnachbar erledigen? Diese wichtigen Fragen Selbstreflexion ist Steven Rogberg, ein führender Teilnehmer des „The Surprising Science of Meetings“ und einer der bestlizenzierten Meeting-Forscher, ist ein Meeting, das nicht notwendig ist überflüssig, hat Rogberg in etlichen

91% Tagträumer

Wer kennt sie nicht, die Meetings, in denen man einfach nicht bei der Sache bleiben kann? In einer Umfrage unter mehr als 1300 Menschen im Auftrag des US-Netzwerkmarken- und Markenwertexperten Verizon wurde festgestellt: Fast jeder 91 Prozent der Befragten geben mehr, als ein Drittel während eines Meetings in Tagträumer abgedrückt zu sein.

Wer soll teilnehmen? Was die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Meetings angeht, hängt es natürlich davon ab, welches Ziel man erreichen will. Wer nämlich, muss sich sicher sein, dass jede einzelne beteiligte Person dabei helfen kann, das Ziel zu erreichen. Im Zweifelsfall ist es besser, ein Meeting einzuladen, als man denkt, rät Rogberg. In einer jüngsten Erhebung geben die Befragten an, 31 Prozent ihrer Meetings eigens schon von vornherein ablehnen zu wollen, das heißt noch größer, als das in der Studie.

Ein Dauermeeting für eine produktive Gruppensitzung gibt es nur überraschend selten: Amazon, Jeff Bezos, der Gründer des E-Mail, einen kurzen Anruf oder einem Briefing am Nachbarnachbar erledigen? Diese wichtigen Fragen Selbstreflexion ist Steven Rogberg, ein führender Teilnehmer des „The Surprising Science of Meetings“ und einer der bestlizenzierten Meeting-Forscher, ist ein Meeting, das nicht notwendig ist überflüssig, hat Rogberg in etlichen

mit Präsident Barack Obama abgefragt haben, weil der mehr als sechs Tech-Konzerns eingeladen hatte. „Das ist ein Mensch, plus minus, was, womöglich die beste Teamgröße ist, legt auch eine Auswertung mehrerer wissenschaftlicher Studien durch den Stanford-Forschungslehrer Prof. Sutton nahe. Sind es mehr Teilnehmer, „erzichte leicht eine „Vortragsmonotonie“ in der nur einer die meisten Teilnehmer, die Microsofts unternehmensinterne Forschungsrichtung Human Factors Lab organisiert hat. Die Forscher des Lab haben 14 Personen an Videokonferenzen teilgenommen, während sie ein EKG-Gerät trugen, eine Kappe zur Überwachung der elektrischen Aktivität in ihrem Gehirn. Die 14 Freiwilligen nahmen an einem Tag an vier halbstündigen Sitzungen direkt hintereinander teil. An einem anderen Tag wurden die vier halbstündigen Besprechungen durch schminntägige Pausen unterbrochen. In den Pausen sollte die Teilnehmer meditieren.

Der Unterschied in den gemessenen Hirnwellen war deutlich sichtbar: Mit der Pausenzeit stieg der Stress im Gehirn mit der Zeit an. Als die Teilnehmer Teams und Meetings zusätzlich in der Gegenwart oder von Nachteil, ist wissenschaftlich nicht geklärt, sagt Nale Lehmann-Willenbrock. Es geht dabei sowohl um Vielfalt der beruflichen Hintergründe, also darum, Menschen mit unterschiedlichen Funktionen und Fähigkeiten zusammenzubringen, als auch um klassische Vorteile wie Geschwindigkeit, Nationalität und so weiter. „Heterogene Teams erbringen die Wahrscheinlichkeit, innovative Lösungen zu finden“, sagt Lehmann-Willenbrock, „aber es ist auch wissenschaftlich gesichert, dass das Konfliktpotenzial steigt.“

Wichtig jedenfalls: Personen, die nichts zum Erfolg der Diskussion beitragen haben, kann man einfach hinterher über die Ergebnisse informieren – oder ihnen eine Aufnahme des Meetings zur Verfügung stellen, die sie anschauen, alle anrufen, wenn sie für nötig halten. So vermeidet man gleichzeitig Geheimniskrämeri und Zeitverschwendung.

Wie lang soll ein Meeting sein? Die Antwort der Wissenschaft lautet: Kürzer, als man denkt. „Da unsere Aufmerksamkeitsspanne immer kürzer wird, sollte man vermeiden, stundenlange Besprechungen zu organisieren.“ Diese Aussage müsste nicht immer die volle Stunde ausmachen, die sich gerade bei Online-Meetings so leicht in den Kalender eintragen lässt. Auch Meetings von 15, 20 oder 25 Mi-

nuten seien erlaubt – und die Verkürzung erzeuge positiven Druck. „Interessanterweise haben gezeigt, dass Gruppen, die unter einem gewissen Zeitdruck arbeiten, aufgrund der erhöhten Konzentration und Stimulation tatsächlich optimale Leistungen erbringen.“

Auch Pausen einplanen, ist enorm wichtig. Das zeigt auch eine Untersuchung von Mitarbeitern von Meeting-Teilnehmern, die Microsofts unternehmensinterne Forschungsrichtung Human Factors Lab organisiert hat. Die Forscher des Lab haben 14 Personen an Videokonferenzen teilgenommen, während sie ein EKG-Gerät trugen, eine Kappe zur Überwachung der elektrischen Aktivität in ihrem Gehirn. Die 14 Freiwilligen nahmen an einem Tag an vier halbstündigen Sitzungen direkt hintereinander teil. An einem anderen Tag wurden die vier halbstündigen Besprechungen durch schminntägige Pausen unterbrochen. In den Pausen sollte die Teilnehmer meditieren.

Wie treffen? Die Frage nach dem Ort der Konferenz stellt sich Kurzen ganz anders. Freier entschied man sich zwischen dem Konferenzraum mit dem großen Tisch oder dem mit dem Whiteboard, keine gibt es vor allem die große Frage: Persönlich, online oder hybrid? Online ist meist die erste Wahl, aber es gibt auch Situationen, in denen eine Aufnahme des Meetings zur Verfügung stellen, die sie anschauen, alle anrufen, wenn sie für nötig halten. So vermeidet man gleichzeitig Geheimniskrämeri und Zeitverschwendung.

Wie lang soll ein Meeting sein? Die Antwort der Wissenschaft lautet: Kürzer, als man denkt. „Da unsere Aufmerksamkeitsspanne immer kürzer wird, sollte man vermeiden, stundenlange Besprechungen zu organisieren.“ Diese Aussage müsste nicht immer die volle Stunde ausmachen, die sich gerade bei Online-Meetings so leicht in den Kalender eintragen lässt. Auch Meetings von 15, 20 oder 25 Mi-

die hybride Technik nicht funktionieren oder weil hybride Meetings als anstrengend empfunden werden. Davon ist zu ahnen, denn das Zusammenhalten vieler Vorgesetzter ist so ein Problem, das viele Vorgesetzte in hybride Meetings seien aber in der Tat oft „longwinded“ (überlang), weil man gleichzeitig die sozialen Signale der Menschen im Raum und, bei online Meetings, auch die Reaktionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen und hören kann. Das ist ein Vorteil, der bei Online-Meetings oft fehlt. „Es ist wichtig, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Reaktionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen und hören können.“

Und die beste Uhrzeit? Laut der Umfrage von Clockwise aus San Francisco ist es am besten, Besprechungen dienstags oder mittwochs anzusetzen. Die unbeliebtesten Meeting-Tage seien Montag und Freitag, weil Menschen ungerne ihre freien Tage von Sitzungen einengen lassen. Was die Tageszeit angeht, muss man den Sinn der Meetings hinterfragen: Für sozialen Austausch braucht man weniger Konzentration als für Brainstorming. Und viele Menschen sind besonders in der Mittagzeit besonders produktiv, wie eine Studie des Insitutes für Arbeitsökonomie ergab, die 500 000 von Studenten englischer Universitäten abgabene Prüfungen zu drei bestimmten Tageszeiten auswerte: 9 Uhr, 13 Uhr und 16 Uhr. Die Mittagszeit war die erfolgreichste.

Alerdings ist es für manche Meetings, etwa für Kreativarbeit, einer weiteren Studie zufolge sogar besser, nicht die produktivste Tageszeit zu wählen, weil das Hirn mehr die Verbindungen knüpft und sich nicht so sehr auf Effizienz fokussiert. Und die produktivste Zeit pro Tag ist auch die, die Mitarbeiter gut für das Gegenteil von Meetings, also konzentrierte Stillarbeit, sogenannte deep work, gebrauchen können – auch ein Faktor, den Führungskräfte berücksichtigen sollten. Ein Trick für erfolgreiche Timing ist zudem, das Meeting nicht zur vollen Stunde beginnen zu lassen. Wer es um 10.15 statt um 10 Uhr ansetzt, hat vorher noch eine Verteilung-Zeit, zu glücken oder sich vorbereiten.

Wie werden Menschen kontinuierlich? Wichtig ist beim Thema. Dafür ist der Moderator oder die Moderatorin zuständig, der oder die dafür sorgt, dass die Agenda eingehalten und die definierten wichtigen Fragen tatsächlich besprochen und diskutiert werden. Oft treffen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine sich und miteinandergestimmte, während an

7 Teilnehmer +/- 2

Das sieben plus minus zwei Leute die beste Teamgröße ist, legt auch eine Auswertung mehrerer wissenschaftlicher Studien durch den Stanford-Forschungslehrer Prof. Sutton nahe. Sind es mehr Teilnehmer, „erzichte leicht eine „Vortragsmonotonie“ in der nur einer die meisten Teilnehmer, die Microsofts unternehmensinterne Forschungsrichtung Human Factors Lab organisiert hat. Die Forscher des Lab haben 14 Personen an Videokonferenzen teilgenommen, während sie ein EKG-Gerät trugen, eine Kappe zur Überwachung der elektrischen Aktivität in ihrem Gehirn. Die 14 Freiwilligen nahmen an einem Tag an vier halbstündigen Sitzungen direkt hintereinander teil. An einem anderen Tag wurden die vier halbstündigen Besprechungen durch schminntägige Pausen unterbrochen. In den Pausen sollte die Teilnehmer meditieren.

Wie treffen? Die Frage nach dem Ort der Konferenz stellt sich Kurzen ganz anders. Freier entschied man sich zwischen dem Konferenzraum mit dem großen Tisch oder dem mit dem Whiteboard, keine gibt es vor allem die große Frage: Persönlich, online oder hybrid? Online ist meist die erste Wahl, aber es gibt auch Situationen, in denen eine Aufnahme des Meetings zur Verfügung stellen, die sie anschauen, alle anrufen, wenn sie für nötig halten. So vermeidet man gleichzeitig Geheimniskrämeri und Zeitverschwendung.

Wie lang soll ein Meeting sein? Die Antwort der Wissenschaft lautet: Kürzer, als man denkt. „Da unsere Aufmerksamkeitsspanne immer kürzer wird, sollte man vermeiden, stundenlange Besprechungen zu organisieren.“ Diese Aussage müsste nicht immer die volle Stunde ausmachen, die sich gerade bei Online-Meetings so leicht in den Kalender eintragen lässt. Auch Meetings von 15, 20 oder 25 Mi-

dere eher still sind und ihre Ideen für sich behalten. Interessanterweise ist die Diskussion „Typologie“ der Niergele, „die Leistungsorientierung“ (wie weit) gut nicht so sehr abhängig von der Persönlichkeit. Menschen können von Meeting zu Meeting unterschiedliche Rollen einnehmen. Wie viel sie beitragen, hängt nicht zwangsläufig davon ab, ob sie etwa introvertierter sind, sondern vom Thema der Besprechung oder der Gruppegröße, sagt Lehmann-Willenbrock. Es ist wichtig, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Reaktionen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sehen und hören können.“

Richtige Studien haben belegt, dass Teams leicht auf Kontrolle geraten können und Dauerzögerler andere Meeting-Teilnehmer antreiben und rütern können. Es ist auch die Aufgabe, diejenigen zu bremsen, die zu viel reden. „Eindeutige, moderierte Aussagen und Verfahrensweisen sind sozial am verträglichsten“, sagt sie. „Man kann darauf hinwirken, dass es schon sagt ist oder was die eigentliche Kernbotschaft der Meetings ist.“

Das richtige Ende Eine wichtige Aufgabe ist, Meetings pünktlich zu beenden. Wird die Zeit überzogen, steigt das Stress-Level, sagt Rosenberg. Zum Ende hin ist es sinnvoll, die Ergebnisse zusammenzufassen und kurz zu fragen, ob alle einverstanden sind oder noch etwas ergänzen wollen. „Wenn man mit einem sogenannten geteilten Meinungsmodell endet, reduziert das die Wahrnehmung, dass nach dem Meeting noch ein weiteres Meeting notwendig ist“, sagt Lehmann-Willenbrock.

Bei so etwas sinnvoll, die Ergebnisse in einer „Forschung“ zusammenzufassen, das allerdings unbedingt nicht der Moderator schreiben sollte. Darin werden auch die nächsten Schritte festgelegt und Aufgaben verteilt. „Wenn niemand nach einem Meeting das Ergebnis hat, ist ein zentralisiertes deutsches Zeichen, dass es dieses Meeting nicht gebracht hätte“, sagt die Wissenschaftlerin. „Es ist aber wichtig, dass die Arbeit zu erledigen hat, kommt leicht

Bei der Sache bleiben Ein Problem bei Meetings, insbesondere bei Online-Meetings, ist Multitasking. Wer seinen Stress nicht wahrnimmt, wie seine Arbeit zu erledigen hat, kommt leicht

in Versuchung, während der Sitzung noch parallel E-Mails zu beantworten. Dagegen helfen kleinere Gruppen und eine rege Diskussion. „Man muss immer bedenken, dass eine Aufmerksamkeitsspanne begrenzt ist“, sagt Lehmann-Willenbrock. Sie rät, sich auf den Sitzungspunkt zu konzentrieren. „Wenn man mit einem sogenannten geteilten Meinungsmodell endet, reduziert das die Wahrnehmung, dass nach dem Meeting noch ein weiteres Meeting notwendig ist“, sagt Lehmann-Willenbrock.

Bei so etwas sinnvoll, die Ergebnisse in einer „Forschung“ zusammenzufassen, das allerdings unbedingt nicht der Moderator schreiben sollte. Darin werden auch die nächsten Schritte festgelegt und Aufgaben verteilt. „Wenn niemand nach einem Meeting das Ergebnis hat, ist ein zentralisiertes deutsches Zeichen, dass es dieses Meeting nicht gebracht hätte“, sagt die Wissenschaftlerin. „Es ist aber wichtig, dass die Arbeit zu erledigen hat, kommt leicht

Bei der Sache bleiben Ein Problem bei Meetings, insbesondere bei Online-Meetings, ist Multitasking. Wer seinen Stress nicht wahrnimmt, wie seine Arbeit zu erledigen hat, kommt leicht

Bei der Sache bleiben Ein Problem bei Meetings, insbesondere bei Online-Meetings, ist Multitasking. Wer seinen Stress nicht wahrnimmt, wie seine Arbeit zu erledigen hat, kommt leicht