



Zusammenarbeit neu gedacht

Meeting-Champion werden

In der hektischen Arbeitswelt sind ineffiziente Meetings oft ein Frustfaktor. Wie oft versinken Teams in langwierigen Zusammenkünften ohne klare Ziele? Das Szenario klingt bekannt: Ein ungeplanter Einladungs-marathon, wenig Struktur und wertvolle Zeit, die verschwendet wird. Doch warum bleibt dieses Problem so hartnäckig bestehen? Ein Blick auf die Meetingkultur enthüllt Schwachstellen und Lösungsansätze.

Von Dr. Oliver Mattmann

«Bing» – die nächste Meeting-Einladung poppt auf – 60 Minuten, drei Kollegen, meine Chefin und ich, im Betreff «Kurze Abstimmung», keine Agenda, keine Zielsetzung. Fünf Personen à 60 Minuten werden morgen von 16:00 bis 17:00 Uhr blockiert sein. Sicherlich eine ganz wichtige Sache, denke ich mir, und sage spontan zu.

Das angesagte Meeting startet mit fünf Minuten Verzögerung, weil ein Kollege gerade noch in einer anderen Sitzung weilt. Nach einer kurzen Warm-up-Phase starten wir um 16:10 Uhr mit der offiziellen Zusammenkunft. Es wird diskutiert,

geredet, geschwiegen und am selbst mitgebrachten Laptop andere Aufgaben erledigt. Kurz vor 17:00 Uhr kommen noch weitere wichtige Themen auf den Tisch, und ein Kollege schlägt vor, sich nächste Woche zu diesem Thema nochmals kurz zu treffen, weil keine Zeit blieb, um konkrete Vereinbarungen und Massnahmen festzulegen.

Was ist hier schiefgelaufen? Wie oft erleben wir in der täglichen Praxis genau diese Situation? Weshalb reden viele darüber, aber niemand übernimmt Verantwortung, um dieses unglaublich wichtige Thema zu bearbeiten und die-

sen Zeitfresser sowie Motivationstörer zu beseitigen?

Wo drückt der Schuh?

Das Wunderbare und Gute vorab: Es gibt dazu verschiedene Möglichkeiten und Lösungen, um dem täglichen Meeting-Irrsinn zu entkommen. Aber es braucht eine grosse Verhaltensveränderung in den Köpfen der Führungspersonen und Mitarbeitenden. Denn, so einfach geht es leider nicht. Die Meetingkultur ist die Spitze des Eisbergs bezüglich gegenseitigen Verhaltens, Respekts und Wertschätzung. Dort ist zu erkennen, wie gut im Unternehmen

| Abkürzung | Bezeichnung | Ziel | Berechnung | Sonstiges |
|-----------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MEGA | Meeting Goal Achievement | Quantifizierung des Zielerreichungsgrads und damit des Nutzens des Meetings | Jeder Teilnehmer entscheidet aus seiner Sicht binär, ob das Meetingziel erreicht wurde oder nicht: ja = 100 %, nein = 0 %, teilweise = 0 %. Anschliessend werden alle Ergebnisse gemittelt. Beträgt das Ergebnis 60%, bedeutet das, dass 60% der Teilnehmer das Meetingziel erreicht erachten. | Kein Meeting ohne konkrete Zielsetzung starten bzw. die Teilnahme ablehnen! |
| ROMI | Returns on Meetingtime Invested | Subjektive Quantifizierung der zeitlich empfundenen Verschwendung in einem Meeting | Für jeden einzelnen Teilnehmer eines Meetings wird ermittelt: subjektiv gefühlte wertschöpfende Zeit/ Meetinganwesenheit. | Die Zeit in einem Meeting, während derer ich für mich selbst einen Mehrwert daraus ziehe. Wertschöpfung: Die Zeit, in der ich dazu beitrage, dass ich den Wertschöpfungsanteil der anderen Teilnehmer erhöhe, auch wenn ich selbst keinen Mehrwert erfahre. Es kommt nicht auf die letzte Nachkommastelle an, grobe persönliche Schätzungen reichen aus. |
| MPC | Meeting Process Costs | Quantifizierung der Prozesskosten für die Abwicklung eines Meetings | Der Workflow von der Erkennung des Bedarfs für ein Meeting bis zur Zielerreichung und Nachbereitung des Meetings wird erfasst. Darauf aufbauend wird je involvierten Mitarbeiter die investierte Arbeitszeit berechnet und mit dem internen Stundensatz multipliziert. Zudem werden meetingbedingte Reisekosten anteilig addiert. | Es wird nicht der Zeitbedarf für die inhaltliche Bearbeitung einer Aufgabe oder Vorbereitung berücksichtigt. Auch hier reicht eine grobe Abschätzung aus. Es soll die Grössenordnung zeigen, nicht eine mathematische Exaktheit. Meetingkosten werden als Teil der Vorbereitung abgeschätzt und allen Beteiligten zugestellt, um eine Sensibilisierung zu erhalten. |

Tabelle 1: Meetingmessgrössen (Quelle: In sieben Etappen zum Meeting Champion, Wiley Verlag 2023)

wirklich zusammengearbeitet wird und wie die Menschen sich begegnen. Eine laufende und aktuelle Studie von uns zeigt bereits folgendes Bild (n=105):

- Nur gerade jede/jeder vierte Mitarbeitende und Führungskraft haben einmal eine kurze Weiterbildung zu diesem Thema genossen (häufig weniger als zwei Tage!).
- In über 50% aller Meetings wird ab und zu, selten oder regelmässig an anderen Themen als am eigentlichen Meeting gearbeitet oder anders formuliert: Nur jede zweite Person ist wirklich am Meeting «dabei»!
- Nichts von Schweizer Präzision, wenn es um die Pünktlichkeit der Meetings geht! Sehr oft nehmen es die Schweizer Führungskräfte nicht so genau! Nur gerade bei 10% aller Befragten starten die Meetings pünktlich!
- Die Zielerreichung bei Meetings in der Schweiz ist absolut mangelhaft! In nur 13% aller Meetings werden die gesteckten Ziele erreicht!

Meetingverhalten: Zusätzlich zu diesen Fakten mangelt es an Entscheidungen! Ohne Entscheidungen und verbindliche Absprachen, wer was bis wann erledigt, können wir heute auf viele Meetings verzichten, weil: Keine Entscheidung zu fällen, bedeutet Stillstand!

Zeit, Messgrössen und ein strukturiertes Vorgehen

Was braucht es nun, um die Meetingkultur, Meetingeffektivität und Effizienz auf ein neues Niveau zu bringen?

1. Es braucht Zeit, um die Ideen für die Optimierungen umzusetzen.
2. Ein konkretes Ziel, z. B. die wöchentliche Meetingzeit von mir soll innerhalb

| Etappe | Fragestellung | Auswirkung auf die Messgrössen |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Wie kann ich verhindern, dass ich ein Meeting brauche? | MPC = 0 |
| 2 | Was kann ich tun, damit das Erreichen des Meetingziels sichergestellt ist? | MEGA = 1 |
| 3 | Wie erreiche ich das Meetingziel mit den Teilnehmenden in möglichst kurzer Dauer? | ROMI ↑ |
| 4 | Wie kann ich die Anzahl der Teilnehmer möglichst reduzieren und trotzdem das Meetingziel erreichen? | i-ROMI ↑ |
| 5 | Welche Möglichkeiten habe ich, die Hierarchieebene der beteiligten Personen zu senken? | MPC ↓ |
| 6 | Wie kann ich die Aufgaben rund um die Organisation eines Meetings vereinfachen? | MPC ↓ |
| 7 | Wie kann ich gemeinsam mit meinen Teilnehmenden das Meeting kontinuierlich verbessern? | ROMI ↑ MEGA ↑ MPC ↓ |

- von zwölf Monaten auf 15 Stunden pro Woche reduziert werden!
3. Messgrössen, um die Entwicklung zu messen, zu beurteilen und zu steuern.
 4. Ein etabliertes, fundiertes und strukturiertes Vorgehen (siehe Tab. 1).

Viele gut gemeinte Ideen, Initiativen, Verbesserungsgedanken und Innovationen scheitern an der fehlenden Umsetzungszeit. Wenn Sie mit Ihrem Team in den nächsten sechs Monaten 10% Ihrer aktuellen Meetingzeit in die Optimierung Ihrer Meetings investieren, werden Sie mit grosser Wahrscheinlichkeit danach besser dastehen als heute.

«Wenn ich ein konkretes Ziel habe, bin ich motiviert!» Ohne die Möglichkeit, Ihre Zielsetzung zu messen und zu verfolgen, wird es am Ende schwierig sein, jede Optimierung und Verbesserung zu beurteilen. Durch unsere Studie haben wir erfahren, dass keine Unternehmen die totale Meetingzeit im Unternehmen kennt und misst. Dabei ist dies einer der grössten Kostentreiber in der heutigen Zeit. Das goldene

Dreieck der Effizienz und Effektivität kann eine erste wertvolle Orientierung darstellen, um die eigene Meetingleistung im Betrieb zu messen und zu beurteilen.

Diese drei Meetingmessgrössen helfen, nachvollziehbare und konkrete Daten zu erhalten – und dadurch die Situation zu verbessern. Ganz nach dem Motto des legendären Managementvordenkers Peter F. Drucker: «If you can not measure you cannot improve.»

In sieben Etappen zu effizienteren Meetings

Mit den sieben Etappen zum Meeting Champion gibt es eine Vorgehensmethodik, um das Meetingverhalten und den Aufwand drastisch zu reduzieren. Die Fragen helfen, in der täglichen Praxis die richtigen Verbesserungsideen zu entwickeln und Massnahmen dazu abzuleiten.

Persönlich habe ich noch nie einen Mitarbeitenden oder eine Führungskraft erlebt, welche sich beschwert haben, wenn sie weniger Meetings haben! Deshalb packen Sie es an, Sie tun für sich und Ihren Betrieb einen wertvollen Dienst. Viel Erfolg!



Dr. Oliver Mattmann ist Co-Autor des bei Wiley erschienen Buchs: In sieben Etappen zum Meeting Champion (ISBN: 978-3-527-51163-1). Es bereitet ihm grosse Freude, zu erleben und zu sehen, wie sich Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmen verändern und weiterentwickeln.

KNACKIGE DENKANSTÖSSE, UM IN DER TÄGLICHEN PRAXIS ZU ÜBERLEBEN

- Kein Meeting ohne konkrete Agenda, Protokoll und Zielsetzung!
- Mindestens drei Arbeitstage vor dem Meeting sind alle Unterlagen bei den Teilnehmenden!
- Kein Meeting ohne konkrete Vereinbarung (mindestens: wer macht was bis wann?).
- Konsequent auf Störungen (Calls, Smartphones, Tablets, Laptops) verzichten, wenn ich eine Meetingzusage mache, bin ich 100% dabei, oder sonst belasse ich es!
- Keine Sitzungstouristen dulden – es werden nur Teilnehmende eingeladen, die einen konkreten Beitrag, Präsentationen oder Moderation übernehmen!
- 90% des Meetingerfolgs ergibt sich aus der Vorbereitung.
- Punkte wie «Diverses, Sonstiges, Verschiedenes» aus der Meetingagenda entsorgen, es ist sowieso nur die Mühlhalde für unvorbereitete Themen.