

# Wie viel Potenzial zur Produktivitätssteigerung liegt bei ineffizienten Sitzungen brach?

## Umfrageergebnisse zum Sitzungsverhalten in der Schweiz

### Abstract

Viele Sitzungen werden nach Ansicht von Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer breiten Umfrage von economiesuisse und der Peter Beglinger Training AG ineffizient geführt und etliche könnte ganz gestrichen werden. Angefragt wurden gezielt Führungskräfte der Alumni-Organisation der EMBA-HSG, Absolventen des Führungstraining der Peter Beglinger Training AG. Zudem wurde der Fragebogen online auf 20 Minuten aufgeschaltet. Lediglich 7 Prozent der 513 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer orten gar kein Verbesserungspotenzial bei Sitzungen. Somit gehen 93 Prozent von einem kleinen bis grossen Nutzen aus, wenn Sitzungen gestrichen, gekürzt oder effizienter gestaltet werden. Würden in der Schweiz alle Sitzungen perfekt organisiert, effizient durchgeführt und auf das absolut Notwendige beschränkt, könnten im Durchschnitt 8 Prozent der Arbeitszeit eingespart werden. Pro Woche bedeutet dies, dass im Durchschnitt 3 Stunden an Sitzungszeit entfallen könnten.

Rudolf Minsch, +41 44 421 35 35, [rudolf.minsch@economiesuisse.ch](mailto:rudolf.minsch@economiesuisse.ch)  
Chefökonom, economiesuisse

Oliver Mattmann, +41 78 855 74 17, [oliver.mattmann@peterbeglingertraining.ch](mailto:oliver.mattmann@peterbeglingertraining.ch)

Geschäftsführer, Peter Beglinger Training AG

## Zusammenfassung

Aus der breit angelegten Umfrage von economiesuisse und der Peter Beglinger Training AG zum Thema Sitzungsverhalten in der Schweiz können folgende Hauptaussagen formuliert werden:

Lediglich 7 Prozent der 513 Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer orten gar kein Verbesserungspotenzial bei Sitzungen. Somit gehen 93 Prozent von einem kleinen bis grossen Nutzen aus, wenn Sitzungen gestrichen, gekürzt oder effizienter gestaltet werden.

Würden in der Schweiz alle Sitzungen perfekt organisiert, effizient durchgeführt und auf das absolut Notwendige beschränkt, könnten im Durchschnitt 8 Prozent der Arbeitszeit eingespart werden. Pro Woche bedeutet dies, dass 3 Stunden an Sitzungszeit entfallen würden.

Hochgerechnet auf die Volkswirtschaft ist das maximal mögliche Reduktionspotenzial bei Sitzungen riesig und entspricht rund 650 Mio. Arbeitsstunden pro Jahr. Natürlich ist es eine grosse Herausforderung, dieses Potenzial auszuschöpfen und jegliche unnötige Sitzungszeit zu eliminieren. Doch schon kleine Verbesserungen haben eine sehr grosse Hebelwirkung. Es lohnt sich also, den Fokus auf ein besseres Sitzungsmanagement zu legen.

Etwa zwei Drittel der Sitzungen werden als notwendig eingeschätzt. Der Koordinationsaufwand und damit die erforderliche Sitzungszeit steigt mit der Grösse einer Unternehmung an. Doch auch die als unnötig eingestufte Sitzungszeit nimmt mit der Grösse zu. Erstaunlicherweise hat es aber keinen grossen Einfluss, ob eine Unternehmung international oder nur in der Schweiz tätig ist. Die Sitzungszeit ist in beiden Fällen ähnlich. Hingegen gibt es einen wesentlichen Unterschied: Sind Unternehmen auch im Ausland tätig, wird deutlich mehr Sitzungszeit als nötig betrachtet.

Am wenigsten Sitzungen gibt es im Gewerbe, am meisten im Gesundheitswesen, wo die Sitzungszeit fast dreimal so hoch ist. Im Gewerbe werden auch am wenigsten unnötige Sitzungen abgehalten. Die meiste Zeit in unnötigen Sitzungen verbringen Angestellte des Gesundheitswesens. Viel gesessen wird auch in der chemisch-pharmazeutischen Industrie, doch hier werden die meisten Sitzungen als notwendig eingeschätzt.

Das mittlere bis obere Kader in Schweizer Unternehmen beklagt sich am stärksten über ineffiziente Sitzungen. Sie verbringen auch fast doppelt so viel Zeit in Sitzungen wie Personen ohne Kaderfunktion.

Je höher eine Person in der Hierarchiestufe ist, desto höher schätzt sie den Anteil der notwendigen Sitzungen ein. Das oberste Kader erachtet 80 Prozent der Sitzungszeit als notwendig, während Personen ohne Kaderfunktion die Hälfte der Sitzungszeit als unnötig empfinden.

## 1. Einleitung

Die Schweizer Wirtschaft hat in den vergangenen Jahren viele Krisen meistern müssen. Nach der Finanzmarktkrise 2008/2009 folgte 2011 die Eurokrise, nach der Aufhebung der Wechselkursuntergrenze durch die SNB kam der Frankenschock von 2015, 2020/21 die Pandemie und Anfang 2022 der Einmarsch Russlands in die Ukraine. Die Krisen forderten die Unternehmen heraus. Insbesondere die exportorientierten Unternehmen litten unter der Währungsentwicklung, den Lieferengpässen oder den steigenden Input-Preisen. Doch die Unternehmen nahmen die Herausforderung an: Sie innovierten, steigerten die Produktivität, senkten die Kosten, optimierten die Lieferketten und lagerten wertschöpfungsarme Prozessschritte ins Ausland aus. Nur dank diesen Anstrengungen konnten sie wettbewerbsfähig bleiben. Der Hauptfokus galt der Innovation und der Produktion.

Wenig beachtet wurde aber vielfach die Funktionsweise der Verwaltungseinheiten. Zwar konnten auch hier durch die Digitalisierung Produktivitätssteigerungen erzielt werden. Doch ein Problem blieb gemäss Zeitungsberichten bestehen: Die hohe Anzahl und die mangelnde Qualität von Sitzungen. Etliche Medien berichteten wie die NZZ<sup>1</sup> oder 20 Minuten<sup>2</sup> vom Problem der Meeting-Flut. Doch wie viel Potenzial schlummert im effizienteren Umgang mit Sitzungen? Eine breit angelegte Umfrage von economiesuisse und der Peter Beglinger Training AG zum Thema Sitzungsverhalten in der Schweiz, in der Führungskräfte direkt angeschrieben wurden und die auf 20 Minuten online aufgeschaltet wurde, versucht in dieser Frage Licht ins Dunkel zu bringen.

## 2. Umfrageresultate

Die Umfrage erfolgte im Zeitraum zwischen September und November 2023. Angefragt wurden zum einen gezielt Führungskräfte in direkter Ansprache und in Zusammenarbeit mit der Alumni-Organisation der EMBA-HSG. Zudem wurden die Absolventen des Führungstraining der Peter Beglinger Training AG angefragt. Zum anderen wurde der Fragebogen online auf 20 Minuten aufgeschaltet. Dieser Mix erlaubte es, Personen mit und ohne Führungsaufgaben, in unterschiedlichem Alter und in unterschiedlichen Branchen zu befragen. 513 Personen haben den Fragebogen schliesslich ausgefüllt.

Die folgenden Resultate basieren auf den Antworten auf vier Fragen aus der Umfrage: (1) Wie viele Stunden arbeitet eine Person pro Woche. (2) Wie viele Stunden verbringt sie in Sitzungen. (3) Wie viele dieser Sitzungen werden als nötig erachtet und (4) wie stark könnte die Sitzungszeit pro Woche reduziert werden.

Die beiden letzten Fragen (3) und (4) erlauben es, eine Überprüfung bzw. einen Quercheck vorzunehmen: Wenn gewisse Sitzungen als nötig erachtet werden, kann der Rest der Sitzungszeit (3) als unnötig betrachtet werden. Um die Plausibilität und Konsistenz der Antworten zu prüfen, kann die so definierte unnötige Sitzungszeit verglichen werden mit dem Reduktionspotenzial (4), also wie viel Sitzungszeit pro Woche reduziert werden könnte. Die Auswertungen zeigen, dass die Antworten zu (3) und (4) zu ähnlichen Ergebnissen führen.

---

<sup>1</sup> <https://www.nzz.ch/wirtschaft/zoom-slack-teams-wenn-das-kommunizieren-bei-der-arbeit-zur-ueberforderung-fuehrt-ld.1760613>

<sup>2</sup> <https://www.20min.ch/story/am-schlimmsten-ist-ein-meeting-wenn-man-ein-projekt-zu-ende-bringen-muss-663600671219>

### Sitzungsverhalten nach Unternehmensgrösse

Tabelle 1 zeigt den Überblick über die vier Variablen, wobei die Zeitangaben in Stunden (h) pro Woche aufgeführt sind. n bezeichnet die Anzahl Beobachtungen. In der Tabelle wird jeweils der Median (Zentralwert) aufgeführt, wobei je nach Anzahl der Angestellten, die eine Firma in der Schweiz beschäftigt, unterschieden wird.

**Tabelle 1: Sitzungsverhalten nach Unternehmensgrösse in der Schweiz**

	<b>Klein</b>	<b>Mittelgross</b>	<b>Gross</b>	<b>Total</b>	<b>n</b>
	1 bis 50	51 bis 250	251 und mehr		
% Arbeitszeit / Woche	20.0	25.0	33.3	27.8	490
Nötige Sitzungszeit in h / Woche	6.0	7.3	7.5	7.2	392
Unnötige Sitzungszeit in h / Woche	2.0	3.9	4.5	3.5	392
Reduktionspotenzial in h / Woche	2.0	4.1	4.8	4.0	393

Quelle: Umfrage economiesuisse/Peter Beglinger Training AG

Tabelle 1 zeigt, dass mit der Grösse der Unternehmung auch die Sitzungszeit der Beschäftigten ansteigt. Dies konnte vermutet werden: Je grösser eine Firma ist, desto grösser ist tendenziell auch der Koordinationsbedarf und entsprechend steigt damit auch die Sitzungszeit an. Während in kleinen Firmen die Angestellten einen Fünftel ihrer Arbeitszeit in Sitzungen verbringen, steigt dieser Wert bei grossen Unternehmen mit mehr als 250 Angestellten auf einen Drittel an.

Die Notwendigkeit von Sitzungen wird von den Beschäftigten durchaus anerkannt. Die als notwendig betrachtete Sitzungszeit steigt denn auch mit der Grösse an: Während in kleinen Unternehmen 6 Stunden pro Woche als notwendig betrachtet werden, sind es bei grossen Unternehmen 7,5 Stunden. Interessant ist nun, dass nicht nur die notwendige Sitzungszeit mit der Grösse ansteigt, sondern auch die unnötige: Bei grossen Unternehmen könnten pro Woche aus Sicht der Beschäftigten 4,8 Stunden eingespart werden, und auch bei kleinen Unternehmen sind es immer noch 2 Stunden pro Woche.

Tabelle 2 unterscheidet zwischen Unternehmen, die nur in der Schweiz tätig sind und Unternehmen, die auch über eine Präsenz im Ausland verfügen. 42 Prozent der Firmen sind ausschliesslich im Inland tätig. Von den restlichen 58 Prozent haben 23 Prozent eine kleine Auslandspräsenz mit maximal 50 Mitarbeiter, 36 Prozent beschäftigen zwischen 51 und 250 Mitarbeiter im Ausland und 41 Prozent mehr als 251.

**Tabelle 2: Sitzungsverhalten nach Grösse Auslandspräsenz**

	<b>Klein</b>	<b>Mittelgross</b>	<b>Gross</b>	<b>Ausland</b>	<b>n</b>	<b>Inland</b>	<b>n</b>
	1 bis 50	51 bis 250	251 und mehr	Total		Total	
% Arbeitszeit / Woche	25.0	25.0	39.5	27.8	291	27.6	214
Nötige Sitzungszeit in h / Woche	8.7	6.4	10.0	9.0	186	6.0	212
Unnötige Sitzungszeit in h / Woche	2.3	4.0	5.0	4.0	186	3.2	212
Reduktionspotenzial in h / Woche	3.6	4.0	5.0	4.1	204	4.3	196

Quelle: Umfrage economiesuisse/Peter Beglinger Training AG

Man würde vermuten, dass der Koordinationsaufwand auch ansteigt, wenn sich die Angestellten in der Schweiz mit den Zweigniederlassungen im Ausland koordinieren müssen. Daher müsste die Sitzungszeit bei Unternehmen mit Auslandpräsenz eigentlich höher als bei ausschliesslich in der Schweiz tätigen Unternehmen ausfallen. Doch dies ist nicht der Fall, wie Tabelle 2 zeigt: Sowohl bei rein in der Binnenwirtschaft (Inland total) als auch im Ausland tätigen Unternehmen (Ausland total) verbringen die Beschäftigten im Durchschnitt rund 28 Prozent ihrer Arbeitszeit in einer Sitzung. Der Unterschied aber ist, dass die Beschäftigten von Firmen mit Auslandspräsenz mehr Sitzungszeit als notwendig erachten. Das Reduktionspotenzial, also wie viele Stunden man sparen könnte, ist hingegen bei beiden mit einem Median von 4,1 bzw. 4,3 Stunden ähnlich.

### Sitzungsverhalten nach Hierarchiestufe

Das mittlere bis obere Kader verbringt mit 36 Prozent den im Vergleich mit Abstand grössten Teil der gesamten Arbeitszeit in Sitzungen. Dahinter folgt die oberste Führungsstufe mit 28 Prozent und das untere Kader mit 25 Prozent. Ohne Führungsfunktion sind es noch 20 Prozent.

Spannend ist nun die Frage, wie viel Reduktionspotenzial je nach Hierarchiestufe in einem Unternehmen vorhanden ist. Gemäss der Einschätzung der Umfrageteilnehmer korreliert dies stark mit den Sitzungsstunden. Je mehr Stunden man in Sitzungen verbringt, desto mehr Sitzungsstunden könnten reduziert werden. Abbildung 1 zeigt das Reduktionspotenzial aufgeschlüsselt nach Hierarchiestufe. Die gute Nachricht ist: Viele Sitzungen werden effizient geführt. Die meisten Nennungen Fast die Hälfte der Umfrageteilnehmer geht von einem geringen Reduktionspotenzial aus. Geht man in die Detailauswertung zeigt sich, dass 7 Prozent der Umfrageteilnehmer sogar überhaupt kein Reduktionspotenzial orten. Die schlechte Nachricht aber ist: Mit anderen Worten gehen 93 Prozent aller Umfrageteilnehmer von einem kleinen bis grossen Potenzial aus, um Sitzungen zu streichen, zu kürzen oder effizienter zu gestalten.



Abbildung 1: Wie viele Sitzungsstunden könnten eingespart werden? Quelle: Umfrage economiesuisse/Peter Beglinger Training AG

Abbildung 1 zeigt nun offensichtlich, wem der Schuh am meisten drückt: dem mittleren bis oberen Kader. Hier sehen relativ am wenigsten Personen nur wenig Verbesserungspotenzial, und es gibt einen grösseren Anteil von Umfrageteilnehmer, die ein grösseres Reduktionspotenzial von 10 oder 15 Stunden pro Woche orten, das durch ein besseres Sitzungsmanagement eingespart werden könnte. Beim obersten Kader, d.h. in Geschäftsleitungen, und beim unteren Kader sind die Potenziale zwar etwas kleiner als beim mittleren Management, aber immer noch beträchtlich. Am wenigsten Potenzial für ein besseres Sitzungsmanagement sehen Personen ohne Führungsfunktion.

### Gibt es Unterschiede zwischen den Branchen?

Mit grossem Abstand am wenigsten Sitzungszeit ist im Gewerbe zu beobachten, am meisten im Gesundheitswesen, gefolgt von der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Industrie, Handel und Dienstleistungen liegen deutlich darunter, wie die Median-Werte in Tabelle 3 zeigen. Trotz der vielen Sitzungsstunden sind in der Chemie-Pharma über 10 Stunden davon notwendig. Die Reduktionspotenziale variieren, mit Ausnahme des Gewerbes, zwischen 3,4 Stunden (Dienstleistungen) und 5,0 Stunden Gesundheitswesen pro Woche.

**Tabelle 3: Sitzungsverhalten nach Branchen**

	<b>Gewerbe</b>	<b>Dienst- leistungen</b>	<b>Handel</b>	<b>Industrie</b>	
% Arbeitszeit	13.3	24.5	27.3	28.6	
Nötige Sitzungszeit in h / Woche	5.0	6.6	8.0	7.8	
Unnötige Sitzungszeit in h / Woche	2.1	3.0	3.0	4.0	
Reduktionspotenzial in h / Woche	3.5	3.4	4.5	4.8	
	<b>Chemie- Pharma</b>	<b>Gesundheits- wesen</b>	<b>Sonstige</b>	<b>Total</b>	<b>n</b>
% Arbeitszeit	31.9	35.7	31.3	27.8	506
Nötige Sitzungszeit in h / Woche	10.3	6.4	6.7	7.2	399
Unnötige Sitzungszeit in h / Woche	2.5	4.0	4.2	3.5	399
Reduktionspotenzial in h / Woche	4.0	5.0	4.8	4.0	401

Quelle: Umfrage economiesuisse/Peter Beglinger Training AG

### 3. Volkswirtschaftliche Konsequenzen

Die Produktivität einer Volkswirtschaft beruht erstens darauf, wie gross die Wertschöpfung pro eingesetzter Arbeitsstunde ist und zweitens, wie viele Stunden insgesamt gearbeitet werden. Wenn Sitzungen unnötig oder ineffizient sind, kann dies zwei Effekte nach sich ziehen. Zum einen sinkt die durchschnittliche Produktivität pro Arbeitsstunde. Dies bedeutet noch nicht notwendigerweise, dass auch die Produktivität pro Mitarbeiter sinkt, denn es verbleibt die zweite Möglichkeit, dass dafür mehr Stunden gearbeitet werden. Gerade Führungspersönlichkeiten versuchen oft, während der

## Umfrageergebnisse zum Sitzungsverhalten in der Schweiz

Woche liegen Gebliebenes übers Wochenende aufzuarbeiten. Ein verbessertes Sitzungsmanagement und weniger ineffiziente Sitzung können also die Freizeit und/oder die Stundenproduktivität erhöhen. Schliesslich kann dies generell zu einem bewussteren Umgang mit Zeit führen.

Um unser Datensample mit der Volkswirtschaft abzustimmen, gewichten wir die Antworten mit den gesamtwirtschaftlichen Anteilen: Im vorigen Abschnitt wurde gezeigt, dass das Reduktionspotenzial vor allem mit der Unternehmensgrösse steigt. Wir gewichten nun entsprechend der Unternehmensgrösse die zentralen Aussagen:

Das durchschnittliche Reduktionspotenzial in der Schweiz beträgt 3,3 Stunden pro Woche. Umgerechnet auf die Arbeitszeit bezogen bedeutet dies, dass im Schnitt 8,3 Prozent der Arbeitsstunden durch ein besseres Sitzungsmanagement eingespart werden könnten. Von allen Sitzungen sind rund zwei Drittel notwendig. Ein Drittel der Sitzungen könnte entsprechend reduziert werden.

Eine Hochrechnung der volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund dieser Zahlenbasis ist allerdings nicht möglich. Erstens steigt bei einem besseren Sitzungsmanagement nicht zwangsläufig die Wertschöpfung. Dazu wäre es erforderlich, dass die gewonnene Zeit durch den Wegfall von unproduktiven Sitzungen vollständig produktiv genutzt wird. Es ist aber auch ein Gewinn von mehr Freizeit möglich. In diesem Fall würde statistisch keine Wertschöpfungssteigerung erfasst. Oder wenn bei Lehrkräften weniger Sitzungstunden anfallen, ist dies zwar ein Gewinn für die Personen, aber die ausgewiesene Wertschöpfung wird nicht tangiert. Schliesslich ist es eine grosse Herausforderung, die unnötige Sitzungszeit vollständig zu eliminieren, da mit Sicherheit erst im Nachgang der Sitzung klar wird, ob diese auch wirklich notwendig war. So können etwa bei kurzfristigen Absenzen aufgrund von Krankheit oder verkehrsbedingten Verspätungen die Sitzungsziele nicht erreicht werden. Was die Umfrage aber dennoch sehr klar zeigt: Das Reduktionspotenzial bei Sitzungen ist riesig. Unternehmen, welche die Chance dazu erkennen und das Potential realisieren möchten, können entsprechend ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter steigern.

Während eine Kostenschätzung nicht möglich ist, können wir die maximal mögliche Stundeneinsparung aber durchaus approximieren. Die 8,3 Prozent der unnötigen Sitzungszeit bedeuten auf der Basis der gesamten in der Schweiz (2022) geleisteten 7'922 Mio. Arbeitsstunden eine sehr grosse Zahl von rund 650 Mio. unnötige Sitzungszeit. Mit anderen Worten könnten maximal 650 Mio. Arbeitsstunden für mehr Freizeit oder für produktivere Tätigkeiten eingesetzt werden.