



Bye-bye Sitzfleisch



Die Szene kennt jeder: Eine Gruppe von Menschen sitzt an einem Tisch in einem nüchtern gehaltenen Konferenzraum. Vor ihnen liegen Handys, Tablets oder Schreibunterlagen. An der Stirnseite referiert eine Person über die Tagesordnung. Die Sitzung dauert nun schon über zwei Stunden, ein Ende ist nicht in Sicht. Was der da vorne genau erzählt, weiss bereits die Hälfte der Teilnehmer nicht mehr. Manch einer wirft einen verzweifelten Blick auf seine Uhr, ein anderer malt abwesend Striche und Schnörkel in seinen Notizblock.

Studien zu Sitzungsmanagement gibt es zuhauf. Nicht immer sind die erhobenen Daten deckungsgleich, aber unter dem Strich kommen alle zum selben Ergebnis: Sitzungen sind oft ineffizient. Für Unternehmen und Mitarbeiter münden stundenlange Meeting-Marathons oft in Zeit- und Geldverlust.

Die Unternehmensberatung Bain & Company kam in einer Studie zum Schluss, dass Mitarbeiter in Unternehmen rund 15 Prozent ihrer Zeit in Sitzungen verbringen. Diese Zahl ist in den letzten zehn Jahren kontinuierlich angestiegen. Beim oberen Management werden sogar über 50 Prozent der Arbeitszeit in Meetings vertan - die häufig ohne ersichtlichen Grund abge- ▶

Meetings Jeder kennt sie, nicht jeder mag sie: Oft sind Sitzungen Zeitverschwendung. Doch wenn Manager sich an bestimmte Regeln halten, kann sich Langeweile in Erfolg verwandeln.

von MAREN MEYER

► halten werden. Was auch erklärt, warum Führungskräfte 67 Prozent der Meetings als gescheitert einstufen. Durch besseres Zeitmanagement könnten Unternehmen rund 20 Prozent der Stunden, die in Meetings abgesehen werden, einsparen.

Dazu kommt, dass über 50 Prozent aller Sitzungen von ihren Teilnehmern als überflüssig beurteilt werden. In anonymisierten Umfragen gaben Mitarbeiter an, während Besprechungen E-Mails zu lesen, WhatsApp oder SMS zu schreiben, zu zeichnen oder vor sich hin zu träumen. Der Elektronikkonzern Sharp befragte in einer Studie über 2000 Mitarbeiter verschiedener Unternehmen in Europa und kam zu dem Schluss, dass einer von zehn Mitarbeitern schon einmal in einer Sitzung eingeschlafen ist und zehn Prozent sich einen Grund ausgedacht haben, um den Raum frühzeitig verlassen zu können. Kommt hinzu, dass 79 Prozent der Mitarbeiter produktiver sind, wenn sie nicht in Meetings festsitzen. 57 Prozent finden, dass es immer eine Person gibt, die zu viel redet, und 43 Prozent halten den zu diskutierenden Inhalt für langweilig.

Ein Blick in die USA zeigt, wie Meetings zu Zeit- und Geldfressern werden: Rund 55 Millionen Meetings werden jeden Tag im ganzen Land abgehalten, und Mitarbeiter verbringen im Schnitt sechs Stunden pro Woche in Sitzungen. Diese unproduktiven Besprechungen kosten die Konzerne jährlich rund 40 Milliarden Dollar.

Bei Amazon will Jeff Bezos dieser Ineffizienz und Zeitverschwendung entgegenwirken. Dafür hat der Chef seine eigene Strategie eingeführt, die er selber als «seltsamste Sitzungskultur» bezeichnet.



Eine gute Vorbereitung macht bis zu 80 Prozent des Erfolgs einer Besprechung aus.

Bevor es beim Onlineversandhändler an Team-Meetings in die Diskussion geht, müssen alle Teilnehmer ein sechsseitiges, klar formuliertes Memo lesen - Stichworte sind verboten. Gelesen wird nicht etwa alleine am Schreibtisch, sondern gemeinsam im Konferenzraum. So verstreicht gut und gerne eine halbe Stunde, bevor das eigentliche Meeting startet.

Bezos, der PowerPoint schon vor Jahren aus seinen Sitzungen verbannt hat, schwört darauf: «Ein gut geschriebenes Memo ist Grundlage für eine qualitativ hochwertige Diskussion», schreibt er in einem Brief an die Aktionäre. Das Memo wird jeweils von einem Mitarbeiter alleine verfasst. Und der Amazon-Chef erwartet nicht nur sechs Seiten, er wünscht sich auch gut formulierte Sätze und detailliert ausgearbeitete Ideen. Rangiert ein Memo qualitativ am unteren Ende, habe der Mitarbeiter schlicht den Zeitaufwand unterschätzt. Gute Memos würden immer wieder überarbeitet, mit Kollegen geteilt, einige Tage liegen gelassen und dann wieder umgeschrieben. «Für ein wirklich gutes Memo braucht man eine Woche oder länger», schreibt Bezos.

Auch bei Amazon in München wird mit dem sogenannten «6-Pager» gearbeitet. So entstehe Chancengleichheit unter den Mitarbeitern. «Egal, wie viel Berufserfahrung sie haben, ob sie extro- oder introvertiert sind oder gern präsentieren: Wenn sie ihre Idee klar und deutlich in schriftlicher Form erläutern können, werden sie gehört», erklärt Bettina Günther, Corporate HR Director bei Amazon Deutschland. Ein gut geschriebenes Dokument enthalte Daten, Fakten und auch Anekdoten. «Die Erfahrung zeigt, dass unsere Teams in ihren Visionen noch klarer werden, wenn sie grosse Ideen ausformulieren und zu Papier bringen», sagt Günther.

DER KRITISCHE FAKTOR ZEIT

«Es ist wichtig, dass alle Teilnehmer gut vorbereitet in eine Sitzung gehen», hält Patrik Scherler, Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), fest. Sinnvoller sei es jedoch, die Sitzungszeit für die Diskussion zu nutzen und nicht erst von den Mitarbeitern zu verlangen, ein sechsseitiges Paper



Sitzungen im Stehen dauern rund 30 Prozent weniger lang, sind jedoch genauso effizient wie Meetings, die im Sitzen abgehalten werden.



Neben den räumlichen Verhältnissen muss auch die Temperatur des Raumes stimmen.

zu lesen. «Gute Meetings sind geführte Meetings», meint er. Neben seiner Tätigkeit als Dozent für BWL, Kommunikation und Methodenkompetenz ist er seit über 20 Jahren in der Unternehmensberatung und im Coaching tätig. Zu seinen Aufgaben gehört auch das Leiten von Sitzungen und Workshops. Seine Kunden sind die Inhaber von KMUs aus den unterschiedlichsten Branchen. Scherler hat sich über die Jahre verschiedene Strategien angeeignet, um seine Meetings effizient und effektiv zu gestalten. Zwar zahlen die KMU-Chefs und -Chefinnen für die Teilnahme, was aber nicht automatisch heisst, dass sie den ganzen Tag hoch konzentriert bei der Sache sind und das Alltagsgeschäft ausblenden können. Der Beratungsprofi hat einige Tipps und Tricks (mehr Dos and Don'ts siehe Box rechts):

- Immer pünktlich anfangen: «Wenn man auf alle Nachzügler wartet, bestraft man diejenigen, die pünktlich waren.»
- Einen motivierenden Einstieg in die Sitzung finden.
- Die Agenda gut strukturieren: «Ich schicke sie zehn Tage vor dem Meeting an alle Teilnehmer, damit sich jeder vorbereiten kann.»
- Timing ist alles: Schickt Scherler Agenda und Sitzungsunterlagen zu früh, kann er sicher sein, dass nicht alle sie lesen.
- Zeitblöcke festlegen: Nach spätestens 90 Minuten nimmt die Konzentration ab. Scherler definiert Themenblöcke und legt dazwischen Pausen zwischen 15 und 30 Minuten ein.
- Sind in den Arbeitssitzungen mehr als zwölf Personen anwesend, empfiehlt Patrik Scherler, Themen in Gruppen erar-

Dos:

Agenda: Die Sitzungsziele müssen klar definiert, der Ablauf gut strukturiert sein.

Redezeit: Der Moderator trägt die Verantwortung, dass alle Teilnehmer zu Wort kommen.

Positive Kommunikation: Jeder Teilnehmer muss seine Ideen äussern können, ohne dafür sofort kritisiert zu werden.

Nachbereitung: Diskussionen und Entscheidungen müssen in einem Protokoll festgehalten werden.

Alle Teilnehmer erhalten dieses möglichst direkt im Anschluss an die Sitzung. Zudem muss jeder wissen, was er nun zu tun hat.

Don'ts:

Diskussion: Nicht immer nur einen Teilnehmer reden lassen.

Pünktlichkeit: Wer auf unpünktliche Sitzungsteilnehmer wartet und zu spät beginnt, bestraft die pünktlichen. Besprechungen sollten auch nie länger dauern als angekündigt.

Gruppengrösse: Meetings mit über zehn Teilnehmern tendieren eher dazu, ineffizient zu sein.

Verschlaufpause: Wer bei langen Sitzungen keine Pausen einbaut, verliert die Aufmerksamkeit der Teilnehmer.

beiten zu lassen und danach im Plenum zu präsentieren.

In Zeiten der ewigen Erreichbarkeit macht Scherler manchmal das Smartphone einen Strich durch die Rechnung. Auch Chefs von KMUs tippen ab und an auf ihren Geräten herum, checken oder schreiben während der Sitzung Mails. Wer andauernd aufs Handy schaut, wird von Scherler höflich abgemahnt. Es sei in seltenen Fällen schon vorgekommen, dass er zu Beginn alle Smartphones eingesammelt habe. Auch hat er schon mehrfach Sitzungen in Klöstern und anderen alten Gebäuden abgehalten, wo die dicken Wände den Mobile-Empfang erschweren.

«Eine Sitzung ist ein wenig wie eine Talkshow im Fernsehen», erklärt der Berater. Als Moderator müsse er zusehen, dass alle Teilnehmer zu Wort kommen. Alphatiere tendierten dazu, die Diskussion an sich zu reißen, ruhigere Personen kämen selten oder gar nicht zu Wort. Damit an Scherlers Meetings alle Teilnehmer vorbereitet erscheinen, hat er sich etwas ausgedacht: «Wer die vorgegebenen Aufgaben nicht erledigt, zahlt das Dessert oder das Feierabendbier.»

KLARE REGELN

Für die Schweizer Internetagentur Liip haben Meetings einen hohen Stellenwert. Das Unternehmen setzt voll auf das Organisationsmodell Holacracy, bei dem die Verantwortung auf viele Mitarbeiter verteilt wird. Damit das funktioniert, gibt es klare Regeln und Abläufe, auch in Meetings. Mit dem Ziel, diese so effizient und effektiv wie möglich zu machen. «Jede Sitzung verläuft nach einem vorgegebenen starren Meetingformat und wird sehr eng durch einen Moderator begleitet», sagt Tonio Zemp, Partner bei Liip. Ausserdem gibt es verschiedene Sitzungstypen: taktische Meetings, die wöchentlich, monatlich oder quartalsweise abgehalten werden und zwischen 5 und 30 Minuten dauern, Governance Meetings, die in der gleichen Frequenz stattfinden, aber zwischen 10 und 90 Minuten dauern, sowie offene Meetings, in denen in kleinen Gruppen Konzepte und Inhalte erarbeitet werden. Da Strukturveränderungen nur in Meetings vorgenommen werden können, müssen alle Teilnehmer gut vorbereitet sein und effizient arbeiten.

Der Klebebandhersteller Siga im luzernischen Ruswil steckt gerade mitten im Übergang von einer funktionalen Orga- ▶

► nisation mit traditionellen Dienstwegen hin zu agilen Scrum Teams. Neu sind selbstständig und selbst organisierte Teams mit maximal zehn Leuten für den Innovationsprozess zuständig. Für Sitzungen gelten, ähnlich wie im Holacracy-Modell, klare Regeln. Meetings werden vor allem aus zwei Gründen abgehalten: zur Fortschrittskontrolle oder um über Anträge, wie Investitionen, zu entscheiden. Dann gelten mehrere Vorgaben, um die Effizienz zu erhöhen. Themen sind traktandiert und zeitlich getaktet, alle Informationen stehen allen Teilnehmern vor der Sitzung zur Verfügung, und diese gehen vorbereitet und mit einer klaren Meinung in die Meetings. Unklarheiten sollen vorgängig bilateral geklärt werden. «Entscheidungen werden protokolliert, und nach der Sitzung weiss jeder, was er bis wann liefern muss», erklärt Inhaber Reto Sieber.

BELIEBTE PRE-MEETINGS

Kleine Gruppen, kurze Sitzungsdauer und klare Strukturen wie bei Scrum Teams könnten Meetings effizienter machen, meint Hartmut Schulze. Der Arbeitspsychologe und Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) weiss, dass es bei erfolgreichen Sitzungen auch um das Zwischenmenschliche geht. In der Forschung wurde daher die Variable der «Meetingzufriedenheit» entwickelt. Studien zeigen, dass die Zufriedenheit mit der Qualität des Meetings von verschiedenen Faktoren abhängt: davon, wie zufrieden und glücklich der Mitarbeiter allgemein im Unternehmen ist, wie zufrieden er mit dem Projekt ist und wie stark er sich mit seiner Arbeit identifiziert. «Jemand, der



Nie mehr als zehn oder weniger als fünf Leute in einem Meeting.

mit seinem Job und seinem Arbeitgeber unzufrieden ist, wird Sitzungen eher als ineffizient empfinden», erklärt Schulze.

Wer erfolgreiche Meetings abhalten will, muss zuerst das Ziel klar definieren. Wer dann aber direkt in die Sitzung einsteigt, macht laut Schulze einen Fehler: «Meetings laufen besser, wenn man vorher informelle Pre-Meetings hatte.» Es sei erwiesen, dass eine Zeit zwischen 10 und 20 Minuten vor Beginn von vielen Teilnehmern als Möglichkeit für wichtigen sozialen Austausch genutzt wird. Diese Zeit sei kulturell geprägt. In Italien dauerten die Pre-Meetings eher länger als in Deutschland oder in der Schweiz.

Die Digitalisierung machte vor rund zehn Jahren virtuelle Sitzungen möglich. Auf diese Treffen bereiteten sich die Teilnehmer meist gründlicher vor. Doch die Euphorie sei abgeebbt, meint Schulze. «Mittlerweile gehen wieder mehr Mitarbeiter unvorbereitet in die Sitzungen.»

Heute liegen informelle Meetings im Trend. Besonders die Grossraumbüros machen ein spontanes Zusammenkommen möglich. Man läuft sich eher mal über den Weg, setzt sich kurz zusammen oder bespricht Anliegen bei einem Kaffee. Dies kann die Häufigkeit von Meetings senken.

Bei Novartis in Basel ist man überzeugt, dass die informelle interne Kommunikation den Fortschritt von Projekten und Innovation unterstützt. Der Pharmakonzern hat dafür verschiedene Bereiche gestaltet, in denen sich die Mitarbeiter zufällig treffen können: Dazu gehören offene Bürostrukturen, Räume für stilles Arbeiten, Videokonferenzräume, Sitzungsräume für Meetings und Projektarbeit oder Lobbys. Aber auch informelle Treffpunkte und Arbeitsgelegenheiten in Parkanlagen, auf Plätzen oder in Cafés sollen genutzt werden. Fixe Regeln, nach denen Meetings abgehalten werden müssen, gibt es beim Basler Pharmariesen nicht. Grundsätzlich sei man bestrebt, diese kurz, effizient und ergebnisorientiert zu halten.

Und wie wäre es mal mit Stehen statt Sitzen? Studien zeigen, dass Meetings, die im Stehen abgehalten werden, um rund 30 Prozent kürzer sind als solche im Sitzen. Die Endergebnisse dieser Meetings sind hingegen gleich gut. Bei Apple führte Steve Jobs zu seiner Zeit «walking meetings» ein, und auch Unternehmen in Grossbritannien erkennen deren Vorteile: Denn stehen und gehen steigert nicht nur die Effizienz, es fördert auch die Gesundheit der Mitarbeiter. ■



Teilnehmende empfinden Meetings mit klarer Zielsetzung als effektiver.