

Unproduktive Geschäftsmeetings: Was viele Führungskräfte falsch machen

EINE PROBLEMANALYSE

Inhaltsverzeichnis

- 1** Einführung
- 2** Geschäftsmeetings – als Antwort auf eine komplexe Welt
- 4** Eine Quelle der Frustration
- 6** Die Produktivitätslücke von Geschäftsmeetings
- 8** Strategie
- 10** Menschen
- 11** Prozesse
- 20** Technologie
- 23** Ein Teufelskreis: die 10 Sünden des Meeting Managements
- 25** Die Folgen des Meetingwahns
- 27** Schlussfolgerungen
- 28** Referenzen

Einführung

„Zu häufig und schlecht gemanagt“ – das sagen viele Führungskräfte über ihre Geschäftsmeetings. Mehrere Studien belegen, dass Frustrationen rund um Meetings allgegenwärtig sind. Am meisten betroffen sind Führungskräfte, die durchschnittlich 23 Stunden pro Woche in Meetings verbringen – Vor- und Nachbereitung nicht einmal mit eingerechnet.¹ Manche Führungskräfte wechseln gar den ganzen Tag von einem Geschäftsmeeting ins nächste. Steven Rogelberg, der führende Experte für Meeting-Wissenschaft, schätzt, dass 50% der für das Management und Durchführung von Geschäftsmeetings aufgewendeten Zeit unproduktiv ist. Sitzungen sind also ein blinder Fleck in der heutigen Geschäftswelt.²

Dieses White Paper analysiert Geschäftsmeetings. Im Gegensatz zu vielen anderen Publikationen rund um Sitzungen gehen wir über die bloße Auflistung von Frustrationen hinaus und gehen den Hauptursachen unproduktiver Geschäftsmeetings auf den Grund. Das White Paper kombiniert Erkenntnisse und Studien aus der wissenschaftlichen Arbeit mit Praxisbeispielen von Unternehmen: Zum Beispiel von einem grossen Industrieunternehmen, bei dem ein langsamer Meeting-Prozess bei den Führungskräften zu Frustrationen führt und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährdet.

In diesem Dokument werden vier Dimensionen von Meeting-Problemen identifiziert und die zugrunde liegenden Ursachen und ihre Folgen gründlich analysiert:

- **Strategie**
Unternehmen ignorieren die strategische Bedeutung von Geschäftsmeetings.
- **Menschen**
Den Menschen fehlen Kenntnisse und Schulung im produktiven Meeting Management.
- **Prozesse**
Fehlerhafte, veraltete und langsame Meeting-Prozesse.
- **Technologie**
Unternehmen schöpfen das Potenzial der Technologie nicht voll aus.

Diese unproduktiven Meeting-Praktiken verursachen enorme Kosten in Bezug auf Zeit, Geld und andere Ressourcen (z. B. das Wohlbefinden der Mitarbeiter).³ Und während sich viele Leute darüber beschweren, wie schlecht ihre Geschäftsmeetings sind, unternimmt niemand etwas dagegen. Dieses White Paper soll Führungskräften helfen, die heutigen Meeting-Probleme gründlich zu verstehen und dann die erforderlichen Schritte zu unternehmen, um diese zu überwinden. Erfolgreiche Führungskräfte sollten den immer öfters auftretenden Meetingwahn in Unternehmen nicht länger tolerieren.

Geschäftsmeetings – als Antwort auf eine komplexe Welt

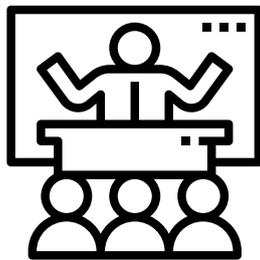
Die Führung von Unternehmen ist in den letzten Jahrzehnten immer komplizierter geworden. Technologische und soziologische Veränderungen haben die heutige Geschäftswelt volatil, unsicher, komplex und ambig gemacht. Das Akronym "VUKA" (oder Englisch VUCA) bezieht sich auf die zunehmende Schwierigkeit, die Welt zu erfassen und auf aktuelle Trends in der Geschäftswelt zu reagieren.⁴ Und diese Welt ist unverzeihlich: Nokia, Kodak und Motorola sind Beispiele für Unternehmen, die es versäumt haben, die richtigen Entscheidungen zu treffen – mit enormen Konsequenzen. Sie waren für eine stabile Welt konzipiert – eine, die schnell verschwand. Ihre Mitarbeiter waren ob der steigenden Komplexität überfordert und nicht in der Lage, Disruption vorzusehen, schnell zu handeln und Innovationen voranzutreiben.⁵

Um in der heutigen volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen Welt Erfolg zu haben, müssen Unternehmen sicherstellen, dass sie

- **Veränderungen annehmen und Innovationen ermöglichen**
- **die richtigen Informationen zur Hand haben**
- **die richtigen Entscheidungen treffen**
- **schnell agieren und ständig lernen**

Welches Instrument wird hierfür am häufigsten eingesetzt? Geschäftsmeetings. Sie sind das am häufigsten eingesetzte Managementinstrument und für Führungskräfte von grösster Bedeutung, um den Erfolg ihrer Organisationen zu sichern. "Gute Geschäftsmeetings sind Momente, in denen das Vertrauen der Mitarbeiter wächst, in denen Beziehungen geformt und aufrechterhalten werden, in denen Führungskräfte einen positiven Einfluss ausüben können und in denen die Teamdynamik effektiv gesteuert wird, um positive Ergebnisse zu erzielen." Die Meeting-Kultur ist sogar direkt mit der Funktionsweise eines Unternehmens und der Schaffung von Unternehmenswert verbunden.⁶ Und Geschäftsmeetings lassen uns als Menschen aufblühen: 97% der Mitarbeiter geben an, Bedingungen zu benötigen, die die Zusammenarbeit fördern, um ihre beste Arbeit zu leisten.⁷

Es ist nicht verwunderlich, dass die Anzahl und Dauer von Geschäftsmeetings in den letzten 50 Jahren erheblich zugenommen hat. Über 15% der gesamten Zeit einer Organisation wird für Sitzungen aufgewendet - ein Prozentsatz, der jedes Jahr zunimmt.⁸ Und je weiter oben man sich jemand in der Hierarchie befindet, desto mehr Zeit verbringt man in Sitzungen. Führungskräfte verbringen heute durchschnittlich 23 Stunden pro Woche in Sitzungen, in den 1960er Jahren waren es noch weniger als 10 Stunden.⁹ Dazu gehören nicht einmal Vor- und Nachbereitungsarbeiten sowie informelle Besprechungen. Eine umfassende, 12 Jahre dauernde Studie der Harvard Business School verfolgte, wie 27 CEOs grosser Unternehmen ihre Zeit verbrachten. Die untersuchten 60'000 Stunden liefern ein klares Bild des durchschnittlichen wöchentlichen Zeitplans eines CEO: Die CEOs verbrachten beeindruckende 45 Stunden pro Woche in insgesamt 37 Sitzungen. Dies entspricht 72% ihrer Gesamtarbeitszeit von 62,5 Stunden pro Woche.¹⁰



23 - 45
Stunden pro Woche

So viel Zeit verbringen
Führungskräfte
in Sitzungen

Dass die Zeit in Geschäftsmeetings zunimmt, ist teilweise auf die zunehmende Anzahl von Informationen zurückzuführen, die in unserer VUKA-Welt verarbeitet werden muss. Seit den 1970er Jahren ist die Zahl externer Kommunikationen, mit denen sich Führungskräfte pro Jahr beschäftigen müssen, dramatisch von 1'000 auf ca. 30'000 pro Jahr gestiegen. Und ihre Mitarbeiter auf unteren Stufen verbringen immer mehr Zeit mit dem Filtern, Organisieren und Verarbeiten all dieser Nachrichten. Geschäftsmeetings helfen, diese Informationen zu verstehen und zu den richtigen Schlussfolgerungen zu gelangen.

Die hoch spezialisierten und interkulturellen Arbeitsteams von heute erfordern zudem mehr Koordination und Alignment innerhalb der Organisation. Der Trend zu immer mehr Meetings wurde auch durch die Technologie verstärkt. E-Mail, digitale Kalender und spezielle Meeting-Technologien haben nicht nur die Kosten für die Organisation von Sitzungen gesenkt, sondern auch die Teilnahme erleichtert, beispielsweise durch die Einführung von Videokonferenzen.¹¹

Eine Quelle der Frustration

Während gute Geschäftsmeetings den Erfolg einer Organisation erhöhen, sind viele Sitzungen eher eine Quelle der Frustration als der kollektiven Produktivität. Führungskräfte beschwerten sich häufig über ihre Sitzungen: **Geschäftsmeetings seien zu häufig und werden auch noch schlecht gemanagt.**

Eine häufig gehörte Frustration bei Sitzungen ist, dass sie Führungskräfte davon abhalten, ihre individuellen Aufgaben abzuschliessen. Übermässige Geschäftsmeetings unterbrechen den Arbeitsablauf, behindern das sogenannte "Deep Thinking" und erschweren die vollständige Konzentration auf zu erledigende Aufgaben und Projekte. Während Führungskräfte an Sitzungen teilnehmen, füllen sich auch ihre E-Mail-Posteingänge und die Sitzungen fügen der To-Do-Liste noch mehr Aufgaben hinzu. Dieses Gefühl, mit ihrer Arbeit in Verzug zu geraten, setzt die Führungskräfte unter Druck. Oft machen sie deshalb Überstunden, um diese Arbeiten zu erledigen.¹²

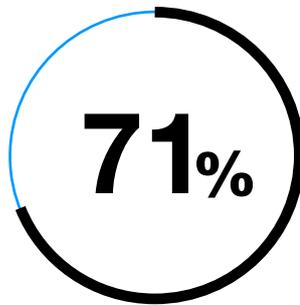
Gleichzeitig sind Führungskräfte nicht nur frustriert über den Zeitaufwand für Geschäftsmeetings, sondern auch über die mangelnde Produktivität in den heutigen Meeting Management Prozessen. Dysfunktionale, veraltete und langsame Prozesse sind dafür verantwortlich.

Bei einem Energieversorger waren veraltete Prozesse rund um die Meeting-Vorbereitung **zeitaufwendig** und frustrierend. Die Sitzungsunterlagen wurden gedruckt und manuell an die Mitglieder der verschiedenen Leitungsgremien verteilt. Von gedruckten Unterlagen abzuhängen, erschwerte für die Führungskräfte die Vorbereitung von Geschäftsmeetings. Sie hatten Mühe, ihre persönlichen Anmerkungen vor und während der Sitzungen schnell zu finden. Abgesehen von der Zeitverschwendung fehlte ihren Sitzungen auch eine klare Struktur.¹³

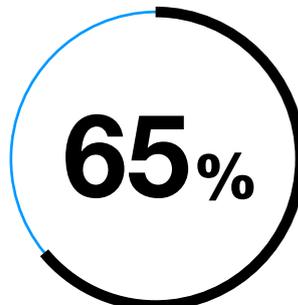
Und die **mangelnde Schnelligkeit des Meeting-Prozesses hat** das Top-Management eines grossen deutschen Kunststoff-Konzerns frustriert. Tools für die Zusammenarbeit, die nicht ausschliesslich für Sitzungen entwickelt wurden, erforderten von den Assistenten der Geschäftsleitung einen enormen zusätzlichen Aufwand. Manchmal mussten Entscheidungen sogar verschoben werden, weil wichtige Informationen nicht zugänglich waren. Weitere Ineffizienzen traten bei der Zusammenarbeit zu Tagesordnungspunkten, der individuellen Vorbereitung und der Erstellung von Sitzungsprotokollen auf. Letzteres gefährdete gar die rechtzeitige Ausführung von Entscheidungen.¹⁴

Diese Fälle zeigen nur einige häufig auftretende Probleme im Meeting Management auf. **Studien zeigen, wie weit verbreitet Frustrationen über Sitzungen sind.** In einer Studie von Leslie A. Perlow, Professorin für Leadership an der Harvard Business School und Gründerin des Better Work Institute, gaben nur 17% der Führungskräfte an, dass ihre Geschäftsmeetings eine produktive Nutzung von Gruppen- und Einzelzeit darstellen. Atemberaubende 71% gaben an, dass ihre Sitzungen unproduktiv und ineffizient seien, und 62% gaben an, dass Sitzungen eine vergebene Gelegenheit sind, das Team näher zusammenzubringen.¹⁵ Ähnliche Ergebnisse zeigt eine kürzliche McKinsey-Umfrage unter 1259 Führungskräften aus 91 Ländern. 61% der Befragten gaben an, dass der Grossteil der Zeit im Entscheidungsprozess ineffektiv verwendet wird.¹⁶

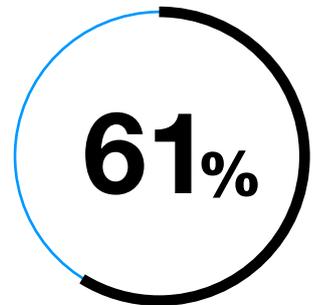
Was Führungskräfte über ihre Geschäftsmeetings sagen



"unproduktiv und ineffizient"



"halten uns davon ab, unsere Arbeit zu erledigen"



"Unsere Zeit für Entscheidungsfindung wird nicht effektiv genutzt"

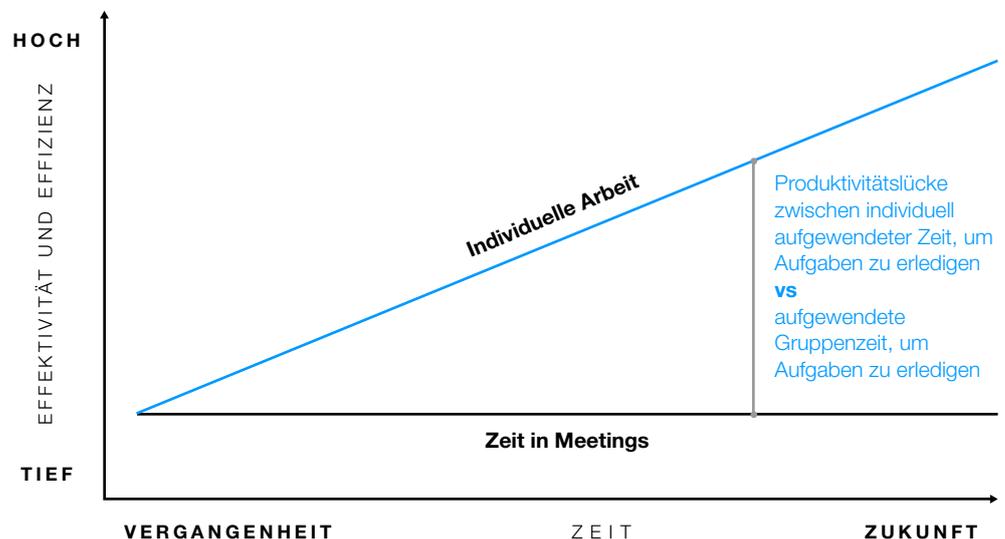
Diese Mischung aus übermässigen und ineffektiven Sitzungen wird als Meetingwahn bezeichnet. Dies hindert sowohl Gruppen als auch Einzelpersonen daran, ihre Ziele zu erreichen, und führt zu Frustrationen. Und diese Frustrationen haben wiederum einen grossen negativen Einfluss auf das Wohlergehen der Führungskräfte. In drei verschiedenen Studien war der wichtigste Faktor für die Arbeitszufriedenheit, wie man die Effektivität der besuchten Geschäftsmeetings beurteilt.¹⁷

'A meeting is a place where you keep the minutes and throw away the hours.'

Thomas A. Kayser, Autor des Buches 'Mining Group Gold'

Die Produktivitätslücke von Geschäftsmeetings

Warum sind Geschäftsmeetings so frustrierend? Die Produktivitätslücke ist ein guter und einfacher Weg, um zu verstehen, was diese Frustration auslöst. Während die individuelle Produktivität dank Technologie und anderen Faktoren im Laufe der Zeit anstieg, blieb die Produktivität von Geschäftsmeetings auf einem niedrigen Niveau. Aus diesem Grund verlassen Führungskräfte Sitzungen häufig mit dem Gefühl, dass sie produktiver hätten sein können, wenn sie selbstständig gearbeitet hätten.



Um der Ursache des Meetingwahns auf den Grund zu gehen, müssen wir tiefer in diese Produktivitätslücke eintauchen. Die wesentliche Frage ist: Was macht die heutigen Geschäftsmeetings so unproduktiv?

Das folgende Diagramm zeigt die Probleme in den vier wichtigen Dimensionen des Meeting Managements: Strategie, Menschen, Prozesse und Technologie. Diese Dimensionen sind eng miteinander verknüpft und verstärken gegenseitig unproduktives Meeting Management:



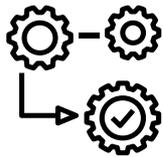
Strategie

- Meetings werden nicht als wichtiges Instrument wahrgenommen
- Niemand verantwortet und evaluiert die Meeting-Kultur
- Viel Zeit wird für Themen vergeudet, die nicht direkt die Geschäftsziele unterstützen



Menschen

- Keine Schulung und unzureichende Kenntnis im produktiven Meeting Management
- Fehlender Respekt für Kollegen und deren Zeit sowie Mangel an Meeting-Disziplin
- Meeting-Frustrationen verstärken unproduktive Verhaltensweisen zusätzlich



Prozesse

- Dysfunktionale, veraltete und langsame Prozesse während des Meeting-Zyklus
- Meeting-Vorbereitung: mangelhafte Agenda, ungenügende Vorbereitung und Zusammenarbeit
- Langsame Verteilung von Sitzungsprotokollen und fehlender Überblick über Aktionselemente nach dem Meeting



Technologie

- Ein Flickenteppich aus mehreren Lösungen, die nicht ausschliesslich für Sitzungen entwickelt wurden
- Unstrukturiertes Management von Sitzungsunterlagen erhöht das Fehlerrisiko
- Hoher manueller administrativer Aufwand aufgrund mangelnder Automatisierung

Lassen Sie uns nun die vier Dimensionen des Meeting Managements genauer kennenlernen.

Strategie

Der Mangel an strategischer Bedeutung bildet den Kern der heutigen Meeting-Probleme. Obwohl die Sitzungszeit stark zugenommen hat, hat sich das Meeting Management nicht so stark weiterentwickelt. **Nur sehr wenige Unternehmen betrachten Sitzungen als strategische Investition** und ergreifen aktiv Massnahmen, um die Produktivität ihrer Meeting-Kultur zu messen und zu verbessern.

Während viele Unternehmen über ausgefeilte Verfahren für die Verwaltung des Kapitals verfügen, geht die in den Unternehmen verbrachte Zeit weitgehend vergessen. Weniger als 5% der befragten Führungskräfte geben an, dass ihr Unternehmen einen strengen und disziplinierten Prozess definiert hat, um die Zeit des Top-Managements auf die wichtigsten Themen zu konzentrieren. Studien zeigen, dass 80% der Zeit des Top-Managements Themen gewidmet sind, die weniger als 20% des langfristigen Unternehmenswertes ausmachen. Tatsächlich wird viel Zeit in Geschäftsmeetings für Themen verschwendet, die die **Geschäftsziele nicht direkt unterstützen**.¹⁸



Weniger als 5%

der Unternehmen haben einen rigorosen und disziplinierten Prozess definiert, um die Zeit ihrer Führungskräfte auf die wichtigsten Themen zu konzentrieren

80% der Zeit

von Führungskräfte wird Themen gewidmet, die weniger als 20% des langfristigen Unternehmenswertes ausmachen

Zusätzlich definieren Organisationen keinerlei **Verantwortlichkeiten** für ihre Meeting-Kultur. In Organisationen gibt es keine Person – wie beispielsweise einen Chief Meeting Officer –, die sich mit Sitzungen befasst und eine Strategie zur Verbesserung und Messung der Meeting-Kultur aufstellt.¹⁹ Trotz der beeindruckenden Menge an Zeit, die Führungskräfte in Sitzungen verbringen, gibt es nur sehr wenige Organisationen, **die die Produktivität von Sitzungen aktiv erfassen**. Steven Rogelberg, Professor für Organisationswissenschaften, Management und Psychologie an der University of North Carolina in Charlotte und Autor des Buches *The Surprising Science of Meetings*, hielt eine Präsentation auf einer grossen HR-Konferenz. Er berichtete, dass keine einzige der anwesenden Führungskräfte Fragen zur Effektivität von Geschäftsmeetings in Mitarbeiterbefragungen inkludierten. Es gab auch keine Prozesse, um ein 360-Grad-Feedback von Meeting-Führung zu erhalten.²⁰

Was die Sache noch schlimmer macht, ist, dass die Führungskräfte selbst kein Meeting-Feedback sammeln, weil sie **sich nicht als Teil des Problems sehen**. Eine Studie von Rogelberg zeigt, dass Führungskräfte ihre eigenen Sitzungen durchweg sehr positiv bewerten – und das viel positiver als die übrigen Teilnehmer. Eine Umfrage unter mehr als 1'300 Managern ergab, dass 79% die von ihnen initiierten Sitzungen als extrem oder sehr produktiv bewerteten, aber nur 56% sagten dasselbe über Sitzungen, die von anderen initiiert wurden.²¹ Zusätzliche Untersuchungen ergaben, dass die aktivsten Teilnehmer am ehesten der Meinung sind, dass Sitzungen effektiv und zufriedenstellend sind. Wenn Führungskräfte davon ausgehen, dass ihre Geschäftsmeetings gut verlaufen, ist es weniger wahrscheinlich, dass sie Feedback einholen und aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen.²²



79% sagen, dass die von sich selbst organisierten Meetings produktiv sind

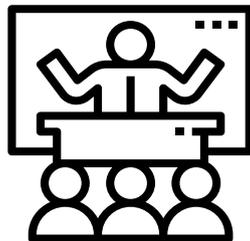
56% sagen, dass die von anderen organisierten Meetings produktiv sind

Mangelndes Management und mangelnde Rechenschaftspflicht führen jedoch letztendlich zu unproduktivem Meeting-Verhalten. Und solange Organisationen wenig oder gar nichts unternehmen, um die Rendite ihrer Meeting-Investition zu evaluieren, wird sich ihre Meeting-Strategie und -Kultur nicht ändern.²³ Feedback-Loops sind jedoch von grösster Bedeutung, um die aktuelle Situation zu analysieren, Verbesserungsmöglichkeiten zu finden und die richtigen Schritte zu unternehmen.

Der Mangel an strategischer Bedeutung hat viele Auswirkungen und führt zu unproduktiven Verhaltensweisen und Interaktionen in den Menschen-, Prozess- und Technologie-Dimensionen des Meeting Managements.

Menschen

Nur etwa 20% aller Führungskräfte haben eine **formelle Schulung** erhalten, wie man Geschäftsmeetings erfolgreich managt. Und die erhaltene Schulung ist in den meisten Fällen sehr simpel, zum Beispiel mit Tipps, dass für jedes Geschäftsmeeting eine Agenda und ein Protokoll erstellt werden soll.²⁴ Deswegen verstehen die meisten Menschen den strategischen Wert von Sitzungen nicht. Sie wissen nicht, wie Sitzungen organisiert werden müssen, um individuelle und gruppenbezogene Ziele produktiv zu erreichen. Zu viele Führungskräfte sehen ihre Geschäftsmeetings eher als notwendiges Übel des Alltags als als strategische Chance an. Diese mangelnde Schulung schlägt sich dann wiederum in **unzureichenden Kenntnissen im produktiven Meeting Management** nieder.



Nur 20%

aller Führungskräfte haben eine formelle Schulung erhalten, wie Meetings erfolgreich gemanagt werden können

Unproduktive Verhaltensweisen beim Meeting Management tragen zudem zum Meetingwahn bei: Den Menschen fehlt der Respekt vor anderen Sitzungsteilnehmern und deren Zeit. Hier sind einige Beispiele:

- Sie organisieren schlecht geplante Sitzungen
- Laden Personen ein, die nicht viel zu einer Sitzung beitragen können und deshalb produktiver wären, wenn sie allein arbeiten
- Bereiten sich nicht auf ihre Geschäftsmeetings vor
- missachten wirksame Grundsätze für eine effektive Gruppenzusammenarbeit

Zu viele Meetings zu haben, die auch noch ineffektiv sind, führt zu **Frustrationen, die den Meetingwahn weiter verstärken**. Menschen, die frustriert sind von ihren Geschäftsmeetings, sind viel weniger motiviert, was wiederum die Produktivität der Sitzungen beeinträchtigt.

Menschen sind auch für die Implementierung und Durchführung von Meeting-Prozessen verantwortlich. Mangelnde Schulung und Kenntnisse im produktiven Meeting Management führen daher auch zu unproduktiven Prozessen.

Prozesse

Die heutigen Geschäftsmeetings-Prozesse sind **dysfunktional und unorganisiert** anstatt gut geplant, **starr und veraltet** anstatt agil und werden verwendet **aus Zufall und Gewohnheit** statt aufgrund von aktiv vereinbarten Parametern. Die heutigen Meeting-Prozesse sind nicht auf die heutige volatile, unsichere, komplexe und ambige Welt (VUKA-Welt) zugeschnitten. Infolgedessen **verlangsamen sie die Entscheidungsfindung und frustrieren die Menschen**.

Unproduktive Sitzungs-Prozesse finden sich **in allen Phasen des Meeting-Zyklus**: vor, während und auch nach der Sitzung. Was genau stimmt also nicht mit den heutigen Meeting-Prozessen?

Vor der Sitzung

Erkenntnisse aus der Meeting-Forschung zeigen deutlich, dass sich viele Probleme direkt (z.B. keine klare Agenda oder unzureichende Vorbereitung) oder indirekt (z.B. immer vom Thema abweichen oder übermässig lange Sitzungen) auf die Planung vor dem Meeting beziehen. Unproduktive Aktivitäten vor der Sitzung wirken sich also negativ auf die Vorgänge während und nach der Sitzung aus.²⁵

Fehlende Themenfilter: irrelevante und unausgereifte Themen auf der Agenda

Sitzungen werden oft als die einzige Möglichkeit angesehen, mit Themen Fortschritte zu erzielen, ohne über alternative Möglichkeiten nachzudenken - wir nennen das auch **“meeting by default”**. Unternehmen verlangen auch keinen Business Case, um ein Meeting zu planen und zu entscheiden, welche Themen im nächsten Meeting wirklich erörtert werden sollten. Daher werden alle Themen, die in einer Organisation vorangebracht werden müssen, in Sitzungen besprochen. In vielen Fällen könnte dies jedoch problemlos über andere Kommunikationsarten (z. B. ein E-Mail-Update) erreicht werden.²⁶ Es ist nicht verwunderlich, dass in einer umfangreichen Studie über Meeting-Probleme die „Nichtrelevanz der erörterten Informationen“ eines der am häufigsten gemeldeten Probleme war.²⁷

Der fehlende Themenfilter in der Agenda führt dazu, dass viele Themen, die es auf die Agenda schaffen, für eine fruchtbare Diskussion oder Entscheidung (noch) irrelevant oder nicht ausgereift genug sind. Mit unausgereiften Themen überladene Geschäftsmeetings sind ein Problem: In einem der untersuchten Meetings standen atemberaubende 42 Themen auf der Tagesordnung.²⁸ Um alle Themen zu behandeln sind **mehrere und/oder längere Geschäftsmeetings erforderlich**. Gleichzeitig werden viele Agenda-Themen nicht nach Geschäftsstrategie priorisiert. Zu oft verdrängt das Dringende das Wichtige, und zu viel Zeit wird für Themen aufgewendet, die der Organisation insgesamt wenig Wert bringen oder auf andere Weise vorangebracht werden könnten.



42

Agendapunkte in einer einzigen Sitzung

Mangelhafte Agenda ohne Ziele für jeden Punkt

Empirische Untersuchungen zeigen die positiven Auswirkungen einer guten Agenda auf die Wirksamkeit und Zufriedenheit von Geschäftsmeetings. Meeting-Literatur identifiziert eine klare Agenda gar als das wohl wichtigste Designmerkmal einer Sitzung. Eine klare Agenda sollte zumindest die folgenden Faktoren definieren²⁹:

- Datum, Zeit, Ort
- Teilnehmer und verantwortliche/r Meetingleiter/in
- Meeting-Ziele
- Zu diskutierende Themen und ihre genaue Reihenfolge

Zusätzlich für jeden Agendapunkt:

- Klares Ziel
- Owner des Agendapunktes
- Geplante Zeit
- Erforderliche Vorbereitung

In einer Studie über Geschäftsmeetings des Top-Managements fanden Bang et al. eine signifikante positive Korrelation zwischen der **Definition eines klaren Zieles für einen bestimmten Agendapunkt**, dem Verbleiben beim Thema bei der Erörterung dieses Punkts und allen drei Indikatoren der Teameffektivität: Ausführung der Aufgabe, Beziehungsqualität und Zufriedenheit.³⁰

Die Forscher stellten jedoch fest, dass, obwohl die Versammlungsleiter bestimmte effektive Versammlungsmerkmale identifizierten und an diese glaubten, nur zwei von fünf berichteten, sie in der Praxis anzuwenden. Dies impliziert **eine Lücke zwischen Verständnis und Umsetzung**. Dies gilt auch für die Aufstellung der Agenda: Zwei Studien haben gezeigt, dass nur rund zwei Drittel der Sitzungsteilnehmer eine schriftliche Agenda hatten, die im Voraus publiziert wurde. Und wenn Agenden verwendet werden, sind sie sehr oft zu einfach und decken nicht alle oben aufgeführten Aspekte ab. Eine Umfrage unter 180 Führungskräften in der Schweiz ergab, dass weniger als 50% für jeden Agendapunkt ihrer letzten Sitzung klare Ziel- und Zeitschätzungen festgelegt hatten.³¹

Nur 49%

der Führungskräfte definieren ein klares Ziel für jeden Agendapunkt

Insbesondere bei wiederkehrenden Geschäftsmeetings ist der Zweck eines Agendapunktes im Allgemeinen nicht so spezifisch. Und die Teilnehmer erwähnen, dass die Meetings häufig eher aus Gewohnheit als aus Gründen der Notwendigkeit stattfinden.³² Ein verwandter Aspekt betrifft die geplante Sitzungsdauer: Sitzungen haben häufig eine Standardlänge von beispielsweise einer Stunde, die Bearbeitung der geplanten Themen würde jedoch oft weniger Zeit erfordern.

Schlechte Vorbereitung auf Sitzungen

Eine Studie zeigt, dass 70% der Sitzungsleiter im Voraus unterstützende Dokumente verteilt haben.³³ Doch **das Management solcher Dokumente und Berichte im Vorfeld von Geschäftsmeetings verursacht oft Frustrationen und verschwendet Zeit**. Bei dem zuvor genannten Energieversorger verbrachte die Assistentin der Konzernleitung einen halben Tag – pro Vorstandssitzung – damit, Dokumente auszudrucken und in Ordner abzulegen. Und für die Führungskräfte war es mühsam, ihre persönlichen Anmerkungen schnell zu finden und sich vorzubereiten, während sie mit den Ordnern unterwegs waren.³⁴ Auch der Vorstand eines grossen Versicherungsunternehmens, das verschiedene digitale Tools zur Verteilung von Sitzungsunterlagen verwendete, hatte Probleme. Die Verwirrung um verschiedene Versionen und ein hoher manueller Aufwand erhöhten das Fehlerrisiko für Administratoren. Und die Führungskräfte? Sie konnten auf ihren Mobilgeräten keine Dokumente bearbeiten oder persönliche Anmerkungen erstellen. Sie mussten vor einem PC sitzen, um alle eingegangenen Dokumente zu lesen, zu kommentieren, und zu bearbeiten - nicht einfach, wenn man ständig unterwegs ist. Oft erfuhren sie zu spät von kurzfristigen Änderungen in den Meeting-Dokumenten. Insgesamt wurde bei der Vorbereitung der Sitzungen zu viel Zeit verschwendet.³⁵

Diese Probleme erklären zum Teil, warum **„schlechte oder unzureichende Vorbereitung“ eines der störendsten Themen bei Geschäftsmeetings bleibt**. Eine wichtige Studie zeigt, dass sich ein Drittel aller Sitzungsteilnehmer überhaupt nicht auf ihre Sitzungen vorbereitet, während sich nur 25% während mehr als einer Stunde vorbereiten. Bei der Meeting-Vorbereitung sprechen die Forscher von einem Paradoxon: „Entweder überschätzen die Menschen, wie gut sie vorbereitet sind, oder unterschätzen den nötigen Zeitaufwand für eine gute Sitzungsvorbereitung“.³⁶ Unterschiedliche Wissensstände der Sitzungsteilnehmer während der Sitzung bedeuten, dass Zeit verloren geht, während die Teilnehmer auf den neuesten Stand gebracht werden müssen.



Völlig unvorbereitet

33% der Sitzungsteilnehmer
bereiten sich nicht auf ihre Sitzungen vor

Fehlende Zusammenarbeit, um die Themen schon vor der Sitzung voranzutreiben

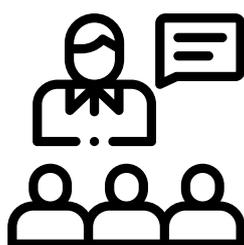
Sobald die Meeting-Agenda festgelegt ist, bleibt sie statisch und die Themen bleiben bis zur Sitzung unangetastet. Die Agenda ist starr anstatt dynamisch, und Änderungen in der Vorbereitungsphase der Sitzung sind nicht vorgesehen. Die Teilnehmer werden nicht dazu animiert, schon vor der Sitzung zusammenzuarbeiten, um Themen voranzutreiben. Indem sie jedoch nicht um Klarstellung der Agenda bitten, Diskussionen antizipieren oder Gespräche führen, werden Themen, die vor der Sitzung mehr Aufmerksamkeit erfordern würden, nicht identifiziert. Unausgereifte Themen bleiben auf der Agenda und schaffen es schliesslich ins Geschäftsmeeting. In der oben zitierten Studie von 180 Schweizer Führungskräften arbeitete weniger als die Hälfte aller Meeting-Leiter im Rahmen ihrer Vorbereitung mit anderen Teilnehmern zusammen.³⁷

43% der Meeting-Leiter/innen arbeiten vor der **Sitzung mit anderen Teilnehmern zusammen**

Während der Sitzung

Es sind zu viele Teilnehmer anwesend, die keinen nennenswerten Beitrag leisten können

Wir haben zuvor gesehen, dass unproduktive Aktivitäten vor dem Meeting häufig den Verlauf der Sitzung negativ beeinflussen. Ein Beispiel dafür ist, dass viele Meeting-Leiter zu viele Teilnehmer zu Geschäftsmeetings einladen. Eine Studie zur Grösse von Sitzungen ergab, dass 39% der Sitzungen von Führungskräften mehr als 10 Teilnehmer haben. Die durchschnittliche Teilnehmerzahl liegt bei 9. Nehmen aber zu viele Personen an einem Meeting teil, kann dies negative Konsequenzen für die gesamte Sitzung haben.



Mehr als 10 Teilnehmer

in 39% aller Führungsmeetings: **die Produktivität der Entscheidungsfindung sinkt bei mehr als 8 Teilnehmern**

“Nicht die richtigen Leute anwesend zu haben” ist eine weitere Ursache für unproduktive Sitzungen.³⁸ Teilnehmer werden häufig standardmässig aufgrund der Organisationsstruktur eingeladen, obwohl sie nicht unbedingt anwesend sein müssten. In einer Studie von Sitzungsleitern gaben 76% zu, dass die Teilnehmer „durch die Organisationsstrukturen vorgegeben“ waren. Nur eine Minderheit (24%) wählte individuell diejenigen Teilnehmer aus, die am meisten zu den behandelten Themen beitragen und tatsächlich davon profitieren könnten. Sie gaben an, dass 9% der Agendapunkte nicht für alle Teilnehmer relevant seien.³⁹ Die übrigen Sitzungsteilnehmer würden hingegen die Anzahl irrelevanter Themen viel höher einschätzen.

Nur 24%

der Meeting-Leiter wählen einzeln diejenigen Teilnehmer aus, die den grössten Beitrag zu den behandelten Themen leisten können

Untersuchungen haben ergeben, dass Geschäftsmeetings mit Teilnehmern, die keinen echten Anteil an den Entscheidungen oder Massnahmen haben, die aus der Sitzung hervorgehen, mit grösserer Wahrscheinlichkeit unproduktiv werden. Diese "Zuschauer" sind eher abgelenkt und zeigen während der Sitzungen ein geringeres Engagement. Bei Meetings mit mehr als acht Teilnehmern kommen Diskussionen mit grösserer Wahrscheinlichkeit vom Thema ab. Es ist deshalb mehr Disziplin erforderlich, um sicherzustellen, dass das Geschäftsmeeting fokussiert bleibt.⁴⁰

Mangel an Disziplin, Respekt und Konzentration während der Sitzungen

Was in Bezug auf Verhalten und Interaktionen in Geschäftsmeetings passiert, kann für den Erfolg der Sitzung wirklich entscheidend sein. **Die Gruppendynamik in Sitzungen positiv zu gestalten ist oft sehr herausfordernd.** Teilnehmer, denen es an Schulung und Kenntnissen im produktiven Meeting Management mangelt, sowie unzureichende Sitzungsvorbereitung, tragen nicht dazu bei, diese Herausforderungen zu bewältigen. Ganz im Gegenteil, oft verschlechtert dies die Situation. Hier ist eine Liste der oft vorkommenden negativen Verhaltensweisen und Interaktionen in Geschäftsmeetings⁴¹:

- Geschäftsmeetings starten und enden verspätet

Eine wichtige wissenschaftliche Studie ergab, dass 37% der untersuchten Geschäftsmeetings verspätet begonnen haben - mit einer typischen Zeitverzögerung von 15 Minuten. Sitzungen, die mehr als fünf Minuten später beginnen, werden als weniger zufriedenstellend und insgesamt weniger effektiv eingestuft. Sitzungen später als geplant zu beenden ist ebenfalls ein weit verbreitetes Phänomen: Sogar pünktlich begonnene Sitzungen endeten mit 3,5 Minuten Verspätung und verspätet angefangene Sitzungen endeten etwa 15 Minuten später.⁴² Eine Sitzung, die später endet als geplant, kann dazu führen, dass die nächste Sitzung oder die nächste Aufgabe auf der Agenda wiederum zu spät beginnt. Dieser Dominoeffekt ist eine der Hauptursachen für Frustrationen.⁴³



37% aller Sitzungen beginnen später als geplant

- Mangel an gegenseitigem Respekt und Vertrauen

In den heutigen Geschäftsmeetings fehlt häufig ein gemeinsames Verständnis dafür, wie eine positive Gruppeninteraktion sichergestellt werden kann. Negative Verhaltensweisen umfassen das Unterbrechen von Personen während sie sprechen, das Starten von Nebengesprächen und das nicht wertschätzende Reagieren auf Beiträge anderer Teilnehmer. Teams stecken auch oft in sogenannten "Klagezyklen" (Englisch: complaining cycles) fest. Einige Teilnehmer dominieren die Diskussionen, andere sprechen überhaupt nicht. In solch einem negativen Umfeld teilen einige Teilnehmer ihre Gedanken und Meinungen eher nicht, weil sie Angst davor haben sich zu blamieren oder andere negative Konsequenzen zu erleiden. **Eine gute Entscheidung muss jedoch unterschiedliche Ansichten berücksichtigen.** Leider fehlt vielen Teilnehmern das Wissen, wie ein effektives Sitzungsverhalten gewährleistet und alle Teilnehmer zum Sprechen bewegt werden können.⁴⁴ Ein weiteres Anzeichen für mangelnden Respekt für die Zeit anderer ist, dass 73% der Sitzungsteilnehmer die Sitzungszeit für andere Aufgaben nutzen, z. B. zum Schreiben von E-Mails und Aktualisieren ihrer To-Do-Liste.⁴⁵

73%

der Sitzungsteilnehmer verwenden die Sitzungszeit, um andere Aufgaben zu erledigen (z. B. um E-Mails zu schreiben und ihre To-Do-Liste zu aktualisieren)

- Vom Thema abkommen und den Überblick verlieren

Selbst die übersichtlichste und vollständigste Sitzungsagenda ist nutzlos, wenn die Teilnehmer dieser nicht folgen und den Überblick über zuvor zugewiesene Zeiten und Ziele verlieren. Tatsächlich war bei einer Umfrage unter 1305 Teilnehmern das am häufigsten genannte Problem, vom Thema abzukommen.⁴⁶ Oft schweifen Diskussionen so weit vom Thema ab, dass der diskutierte Agendapunkt nicht weiter vorangebracht werden kann. Die Teilnehmer sind nicht in der Lage, das richtige Gleichgewicht zwischen der Erfüllung der Agenda und der flexiblen Berücksichtigung von Fragen, Bedenken und Randnotizen zu finden. Sie verpassen es einzugreifen, wenn zu viel Zeit für irrelevante Themen aufgewendet wird.



Problem Nummer 1

während einer Sitzung:
vom Thema abkommen

Keine klaren Aktionselemente definiert

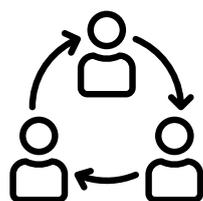
unausgereifte Themen und mangelnder Fokus hindern Gruppen daran, Themen während eines Geschäftsmeetings voranzutreiben. Dies bedeutet häufig, dass dasselbe Thema beim nächsten Treffen erneut erörtert wird, was wiederum zu übervollen Agenden beiträgt. Und selbst wenn die Teilnehmer zu einer Entscheidung kommen, **verpassen sie oft die Planung konkreter Aktionselementen, die für die erfolgreiche Ausführung einer beschlossenen Massnahme ergriffen werden sollten.** Sie definieren nicht weiter, wer was bis wann tut. Geschäftsmeetings enden selten mit einer Zusammenfassung aller Entscheidungen, die für die Themen der Agenda getroffen wurden, und der nächsten Schritte, die unternommen werden. Oft bleibt in überlangen, mit Agenda-Themen überfüllten Sitzungen keine Zeit mehr, um die wichtigsten Ergebnisse der Sitzungen zusammenzufassen.

Unvollständige Sitzungsprotokolle

Die Tatsache, dass ein Sitzungsprotokoll in einem Geschäftsmeeting geführt wird, kommt bereits der Qualität der Sitzung zugute. Das Protokollieren hilft dabei, die Sitzung auf Kurs zu halten, indem der Fortschritt aufgezeichnet wird. Leach et. al. weisen darauf hin, dass die aktive Teilnahme durch das Protokollieren gefördert wird, da die Teilnehmer erkennen, dass das Besprochene tatsächlich wichtig und erwähnenswert ist. Darüber hinaus fanden sie **signifikante Zusammenhänge zwischen dem Führen eines Protokolls und der durch die Teilnehmer empfundenen Effektivität eines Geschäftsmeetings.**⁴⁷

Theoretisch enthalten die Sitzungsprotokolle eine Zusammenfassung der Diskussion, der getroffenen Entscheidungen und der zu treffenden Massnahmen, einschliesslich Verantwortlichkeiten und Fristen. Sie ermöglichen es, Entscheidungen, Pläne und Aufgaben zu klären und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Teilnehmer Entscheidungen und Vereinbarungen einhalten, die während des Meetings getroffen wurden. In Fachliteratur wird das Protokoll sogar als "das wichtigste Instrument zur Sicherstellung von Folgemassnahmen und zur Vorbereitung auf das nächste Geschäftsmeeting" bezeichnet.⁴⁸

Die Realität zeigt jedoch ein anderes Bild: Eine Studie zeigt, dass nur in 57% der untersuchten Sitzungen von Führungskräften Protokolle angefertigt wurden.⁴⁹ Und viele Menschen wissen nicht, **wie man effektive Sitzungsprotokolle erstellt.** Infolgedessen bleiben die Protokolle vage: Sie sind nicht präzise genug oder erfassen keine Aktionselemente. Angesichts der Tatsache, dass die Protokolle für die Ausführung von Nachfolge-Massnahmen von grösster Bedeutung sind, sind diese Ergebnisse alarmierend.



In nur 57%

aller Sitzungen von Führungskräften
wird ein Protokoll geführt

Nach der Sitzung

Langsame und unpraktische Verteilung von Sitzungsprotokollen

Sitzungsprotokolle sind das am häufigsten verwendete Instrument zur Kommunikation von Entscheidungen und zu erledigenden Nachfolge-Massnahmen. Sie fördern das Alignment innerhalb eines Unternehmens – auch für diejenigen Personen, die abwesend waren oder nicht zu einer Sitzung eingeladen wurden. Protokolle bringen gewisse Formalitäten in den Meeting-Prozess ein, weshalb sie sogar für gewisse Führungsgremien gesetzlich vorgeschrieben und verbindlich sind. In Bezug auf Governance, Compliance und Wissensmanagement helfen Protokolle in der Zukunft, vergangene Entscheidungen und Aktionen nachzuverfolgen und sich auf zukünftige Sitzungen vorzubereiten. Schliesslich unterstützen die Protokolle die Führungskräfte auch dabei, Aufgaben an untergeordnete Mitarbeiter oder andere Kollegen zu delegieren und den Fortschritt zu verfolgen. Auf diese Weise tragen Protokolle dazu bei, dass Entscheidungen und festgelegte Massnahmen nach dem Geschäftsmeeting rechtzeitig und erfolgreich ausgeführt werden.⁵⁰

Leider **mangelt es den heutigen Organisationen oft an einer produktiven Protokollführung.** Die Protokolle werden oft per E-Mail und in verschiedenen Formaten (z.B. Word, PDF) den Teilnehmern zur Verfügung gestellt. Während einige Teilnehmer Änderungswünsche und Feedback über Kommentarfunktionen bereitstellen, drucken andere die Protokolle aus, bearbeiten sie, scannen sie und senden sie zurück. Ausserdem gehen die Sitzungsprotokolle in vollen E-Mail-Postfächern der Teilnehmer unter und werden oft nicht als Priorität angesehen. Unterschiedliche Versionen, die in unterschiedlichen Formaten vorliegen, erhöhen auch das Fehlerrisiko für den Verantwortlichen der Protokollführung.

Heute erhalten **Protokolle in der Regel erst beim nächsten Geschäftsmeeting die endgültige Genehmigung. Dadurch wird wertvolle Gruppenzeit für eine Aufgabe verschwendet,** die vorher ausserhalb der Sitzung hätte gelöst werden können. Es bedeutet auch, dass es mindestens ein oder zwei Wochen dauert, bis das Protokoll für alle zugänglich ist, was die rechtzeitige Ausführung von Nachfolge-Aufgaben nicht unterstützt. Die Protokolle werden dann später auf verschiedenen digitalen Plattformen ausgetauscht, wo es für die Teilnehmer schwierig ist, nach der Sitzung spezifische Informationen zu einem Thema zu finden.

“Das Protokoll wurde oft erst kurz vor dem nächsten Geschäftsmeeting vorgelegt, was nicht wirklich hilfreich ist, um ein schnelles Handeln zu gewährleisten.”

Patrick Lardi, [Mitbegründer von Newscron](#), [Board Member von ST Real Estate](#)

Fehlender Überblick über Folgeaktionen

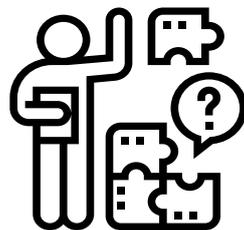
Nach der Sitzung gibt es oft kein Tool, das einen einfachen Überblick über alle zu erledigenden Aufgaben, einschliesslich der zugewiesenen Verantwortlichkeiten und Fristen, bietet. Ohne einen einfachen Überblick über solche Massnahmen verlieren die Teilnehmer leicht den Überblick darüber, was noch zu tun ist. Ein Mangel an Transparenz und Übersicht schränkt auch die Eigenverantwortung für die rechtzeitige und ordnungsgemässe Durchführung dieser Aktionen ein. Und es hindert andere Personen daran, die Fortschritte zu überprüfen und zu verfolgen und somit die Durchführung der Massnahmen sicherzustellen.

Keine veröffentlichten Folgeaktionen Ein ernstes Sitzungsproblem, das oft von Führungskräften berichtet wird

Die langsamen und unpraktischen Mechanismen zur Verteilung, Genehmigung und Archivierung von Protokollen sowie der mangelnde Überblick über definierte Folgeaktionen behindern die Teilnehmer daran, Entscheidungen und Aktionen rechtzeitig und erfolgreich zu implementieren.

Kein Feedback und keine kontinuierliche Verbesserung der Meeting-Kultur

Wir haben in der strategischen Dimension gesehen, dass es den Organisationen an Verantwortlichkeit und Evaluierung der Meeting-Kultur mangelt. Das bedeutet, dass es auch kein Verfahren zur Bewertung jedes einzelnen Geschäftsmeetings gibt. Ein Mangel an Feedback hindert Führungskräfte daran, die Ineffizienz ihrer Geschäftsmeetings zu erkennen. Als Folge setzen sie sich nicht für Schulungen im produktiven Meeting Management ein und legen auch keine Ziele für die Verbesserung der Meeting-Prozesse fest. Unproduktive Geschäftsmeetings bleiben so bestehen.



**0 Anzahl der
Unternehmen,
die ein 360°-Feedback über effiziente
Meeting-Führung einholen**

Technologie

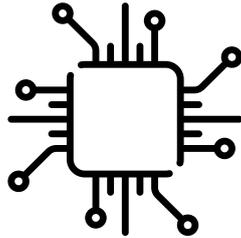
Menschen verlassen Geschäftsmeetings oft frustriert mit dem Gedanken, dass sie hätten produktiver sein können, wenn sie allein gearbeitet hätten. Die Produktivitätslücke von Geschäftsmeetings zeigt, dass die Produktivität des Einzelnen dank Technologie zwar stark gestiegen ist, die Produktivität von Meetings sich aber kaum verbessert hat. Wir müssen uns daher ansehen, wie unterstützende Technologie heute in Geschäftsmeetings eingesetzt wird.

Die Rolle der Technik im Meeting Management ist in der Meeting-Literatur generell ein eher unterrepräsentiertes Thema. Einige Forschungsarbeiten, die hauptsächlich von der Association for Computing Machinery finanziert werden, **zeigen ein zunehmendes Interesse am Einsatz von Technologie zur Unterstützung von Geschäftsmeetings**. Heutzutage verwenden Organisationen digitale Hilfsmittel, um Sitzungen zu planen, Tagesordnungen zu erstellen, Sitzungsunterlagen zu teilen, Meetings virtuell abzuhalten oder Sitzungsprotokolle zu schreiben und zu teilen. Es gibt auch spezifischere Tools, die das Zeitmanagement im Geschäftsmeeting unterstützen, indem sie beispielsweise die verbleibende Sitzungszeit anzeigen oder die relativen Redezeiten der Teilnehmer visualisieren.⁵¹

Die meisten Organisationen verwenden **einen Flickenteppich von digitalen Lösungen, die nicht ausschliesslich für Sitzungen konzipiert sind**. Dies erschwert das Management von Geschäftsmeetings zusätzlich. Der Umgang mit Sitzungsunterlagen wie beispielsweise die Tagesordnung, Reports, Protokolle sowie Folgeaktionen ist heute sehr unpraktisch. Die Tagesordnung ist oft eine Notiz in Outlook, die einen Link zu den Unterlagen enthält, die dann auf ein Dokumenten-Management-System hochgeladen werden. Die Protokolle werden oft in einem Word-Dokument geschrieben. Und Aktionselemente werden, falls sie während der Sitzung überhaupt definiert wurden, in einer Excel-Tabelle oder in einem Taskmanagement-System erfasst.

Technologie auf diese Weise zu nutzen **verstärkt die in diesem White Paper beschriebenen unproduktiven Meeting-Prozesse zusätzlich**. Ein Beispiel dafür ist, dass eine Agenda, die in Outlook verfasst wird, wahrscheinlich mangelhaft ist. Solche Agenden werden oft einfach vom vorherigen Meeting kopiert. Eine Agenda in Outlook verlangt von den Teilnehmern auch nicht, für jeden Agendapunkt das Ziel, eine verantwortliche Person oder eine Zeit zu definieren.

Die individuelle Vorbereitung der Führungskräfte der zuvor erwähnten Versicherungsgesellschaft war eingeschränkt, weil sie Sitzungsdokumente nicht von unterwegs auf ihren Tablets und Mobiltelefonen bearbeiten und kommentieren konnten. Die Sitzungsvorbereitung war daher ineffizient.⁵² **Der Vorstandsvorsitzende einer Bank vergeudete sechs Stunden pro Woche rund ums Meeting Management, weil er keine spezifische Meeting-Technologie benutzte.**⁵³ Und im Fall des deutschen Kunststoff-Konzernes mussten Entscheidungen aufgrund des fehlenden Zugangs zu wichtigen Informationen verschoben werden.⁵⁴



6 Stunden pro Woche verschwendet

pro Führungskraft aufgrund fehlender **Meeting-Technologie**

Darüber hinaus erfordert die Arbeit mit vielen verschiedenen Tools auch einen hohen Grad an manueller Verwaltungsarbeit. Wenn sich wiederholende Aufgaben nicht automatisiert werden, müssen die Sitzungsorganisatoren die Teilnehmer individuell nach den erforderlichen Dokumenten fragen und diese manuell aktualisieren. Diese Administrationsarbeit hält die Teilnehmer von wertschöpfender Arbeit ab und erhöht auch das Fehlerrisiko – ein von der Versicherungsgesellschaft genanntes Problem.⁵⁵ Unterschiedliche Versionen von Protokollen führen beispielsweise zu Verwirrung. Und die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen nicht gut untereinander abgestimmt ist und gar Informationen verloren gehen, steigt an.

Die Verwendung vieler verschiedener digitaler Lösungen stellt ebenfalls ein **Sicherheitsrisiko** dar. Informationen rund um Geschäftsmeetings sind oft vertraulich und Sicherheitslücken stellen eine ernsthafte Bedrohung für Organisationen dar. Daher müssen die Tools, die intern verwendet werden, kontinuierlich gewartet werden, was zusätzliche Arbeit erfordert. Und wenn man nicht den Überblick über alle Meeting-Aktivitäten hat, stellt dies ein Risiko im Hinblick auf die Einhaltung der Compliance-Vorschriften dar.

Einige Organisationen sind sogar immer noch auf **gedruckte Sitzungsunterlagen** angewiesen. Im Energieunternehmen verbrachte die Assistentin einen halben Tag pro Woche damit, Sitzungsunterlagen zu drucken und in Ordner zu legen. Und die Vorstände verloren viel Zeit bei der Suche nach Anmerkungen in ihren Sitzungsmappen.⁵⁶ Ein Unternehmen der Finanzbranche berechnete, dass allein für die Konzernleitung über 7'000 Seiten Sitzungsunterlagen gedruckt wurden. Wenn Berichte aktualisiert werden mussten, was üblich ist, wurden alle Informationen erneut gedruckt und an die Führungskräfte verteilt. Das Unternehmen musste ein grosses physisches Archiv von Dokumenten unterhalten, und die Manager mussten haufenweise Papierkram durchwühlen, um relevante Informationen aus vergangenen Sitzungen zu finden.⁵⁷ Alles in allem erhöht die Anhängigkeit auf gedrucktes Meeting-Material die Kosten für eine Organisation sowohl in Bezug auf Material als auch Zeitverlust.

7200 gedruckte Seiten pro Führungsgremium und Jahr

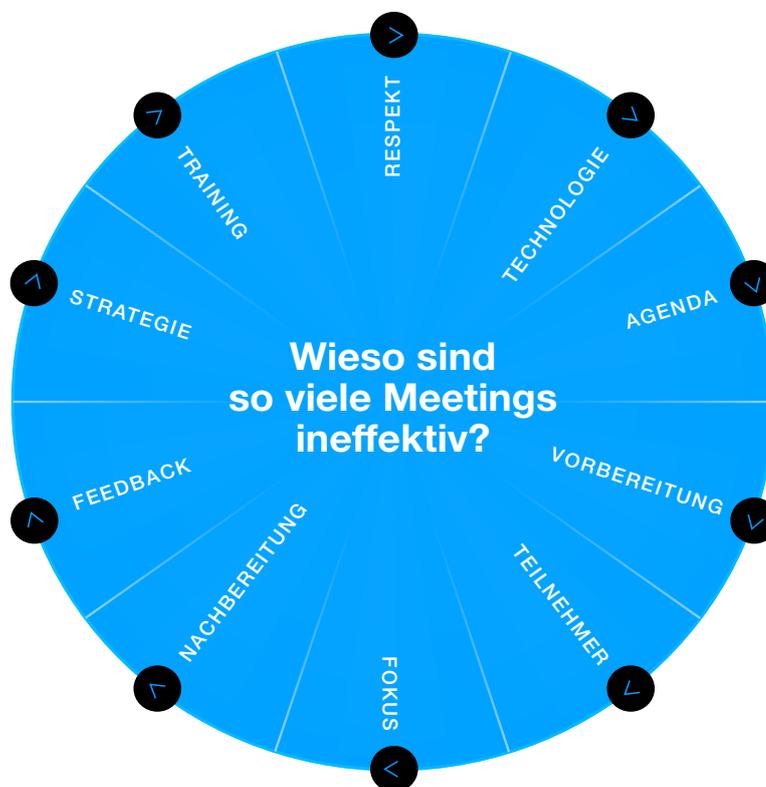
In dem Versuch, die Produktivität von Geschäftsmeetings zu verbessern, wenden sich Organisationen zunehmend Softwarelösungen für das Meeting Management zu. Deren Ziel ist es, effektive und effiziente Verfahren für das Meeting Management zu ermöglichen. Allerdings deckt eine solche Software oft nicht alle Aspekte der Organisation von Geschäftsmeetings ab oder konzentriert sich auf einen ganz bestimmten Typ von Führungskräften (z.B. in Aufsichtsräten). Spezifische **Sitzungsmanagement Software** (wie beispielsweise die Lösung von Sherpany), die alle wichtigen Dimensionen des Meeting-Zyklus abdeckt, wird in Zukunft höchstwahrscheinlich mehr Aufmerksamkeit erhalten.

Ein Teufelskreis: die 10 Sünden des Meeting Managements

Die folgende Liste fasst die unproduktiven Verhaltensweisen und Prozesse, die wir in diesem White Paper behandelt haben, in zehn Sünden des Meeting Managements zusammen:

1. Schlechtes Meeting Management und seine Konsequenzen ignorieren
2. Kein formelles Meeting-Training anbieten und absolvieren
3. Zu wenig Respekt zeigen für die anderen Teilnehmer und deren Zeit
4. Das volle Potenzial von Technologie nicht ausschöpfen
5. Überladene Agenden ohne klare Ziele verwenden
6. Sich vor der Sitzung weder richtig vorbereiten noch bereits zusammenarbeiten
7. Personen in Meetings involvieren, die keinen aktiven Beitrag leisten
8. Durch undiszipliniertes Verhalten den Fokus verlieren
9. Aufgaben für nach dem Meeting nicht definieren, zuteilen und protokollieren
10. Kein Feedback einholen und sich nicht fortlaufend verbessern

Diese unproduktiven Praktiken des Meeting Managements schaffen einen Teufelskreis.



Diese 10 Sünden des Meeting Managements lassen einen **Teufelskreis aus zu vielen und ineffektiven Sitzungen** entstehen. Wenn Organisationen und ihre Führungskräfte die **strategische Bedeutung von Sitzungen ignorieren**, werden sie keine Massnahmen ergreifen, um **Schulungen** in produktivem Meeting Management zu fördern. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit eines Mangels an Verständnis und **Respekt** für andere Sitzungsteilnehmer und deren Zeit. Ein Mangel an Wissen, Respekt und unterstützender **Technologie** führt zu dysfunktionalen Praktiken während des gesamten Sitzungsablaufs. Führungskräfte verwenden **mangelhafte Agenden**, die zu viele – oft unnötige und unausgereifte – Themen ohne klar definierte Ziele enthalten. Die Agenda definiert auch nicht, wie die Teilnehmer sich **vorbereiten und zusammenarbeiten** sollen, um Themen bereits vor der Sitzung vorzubringen. Die Themen befinden sich im Schlafmodus, bis die Sitzung beginnt. Schlechte Sitzungsvorbereitung führt auch dazu, dass **zu viele Teilnehmer**, die eher Zuschauer als Beitragende sind, an der Sitzung teilnehmen.

Später, während des Geschäftsmeetings, führen diese fehlerhaften Aktivitäten vor der Sitzung, gepaart mit dysfunktionalen Verhaltensweisen, wie z.B. Verspätung und Undiszipliniertheit, zu einer **unkonzentrierten Sitzung**. Die Diskussionen wandern ab, und es wird Zeit mit irrelevanten Aspekten verschwendet. Dies hindert die Gruppen daran, Themen voranzutreiben und Entscheidungen zu treffen. Und wenn ein Thema fortgeschritten ist, versäumen es die Teilnehmer oft **Folgemassnahmen** – einschliesslich der Verantwortlichkeiten und Fristen – klar zu definieren, zuzuweisen und zu protokollieren. Langsame und unpraktische Mechanismen zur Verteilung, Genehmigung und Archivierung von Protokollen und ein mangelnder Überblick über definierte Aktionen behindern die Teilnehmer ebenfalls daran, Entscheidungen und Aktionen rechtzeitig und erfolgreich durchzuführen.

Obwohl die dysfunktionalen Praktiken während des gesamten Meeting-Zyklus die Effizienz einschränken, sammelt die Organisation **kein Feedback** zur Meeting-Produktivität. Daher werden die üblichen Frustrationen rund um Geschäftsmeetings nicht gesammelt, die Ineffizienzen nicht analysiert und keine Schritte zur Verbesserung der Meeting-Kultur unternommen. Infolgedessen ignorieren die Organisation und ihre Führungskräfte weiterhin die strategische Bedeutung von Sitzungen, und **der Teufelskreis beginnt wieder von vorne**.

Schlimmer noch, das Unternehmen organisiert mehr Meetings, um Themen vorzubringen und die Arbeit zu erledigen. Und diese Sitzungen führen gleichzeitig zu noch mehr Sitzungen auf niedrigeren Ebenen der Organisation. Bain & Company zeigte den so genannten **Welleneffekt** (Englisch: Ripple-Effect) bei einem Fabrikations-Unternehmen: Eine wöchentliche Sitzung des Vorstandes verbrauchte insgesamt 300.000 Personalstunden pro Jahr. Wie ist das zu erklären? Jedes Konzernleitungs-Mitglied traf sich mit seiner Einheit, die wiederum mehr Teams zusammenbrachte, und die Zahl der vorbereitenden Sitzungen stieg stetig an. Diese Geschäftsmeetings führten zu mehr dysfunktionalem Verhalten, und so weiter und so fort.⁵⁸

Die Folgen des Meetingwahns

Dieser Teufelskreis aus unproduktiven und exzessiven Geschäftsmeetings – der Meetingwahn – verursacht **enorme Kosten in Form von Zeit, Geld und anderen Ressourcen** (z.B. das Wohlbefinden der Mitarbeiter).

Es ist sehr einfach: Verschwendete Zeit bedeutet verschwendetes Geld. In einer Studie über das Zeitmanagement in grossen Unternehmen stellte Bain & Company fest, dass eine regelmässig stattfindende 90-minütige Sitzung der mittleren Führungsebene jährlich mehr als 13 Millionen Euro kostete. Es stellte sich heraus, dass ein Assistent die Sitzung ohne vorherige Zustimmung des Vorgesetzten angesetzt hatte und dass niemand die Ziele und die Effektivität der Sitzungen jemals in Frage gestellt hatte. Eine Investition in Höhe von 13 Millionen Euro wäre niemals so leichtfertig gewährt worden, wenn sie eine direkte Kapitalauszahlung für ein Projekt (ohne einen klaren Zweck) betroffen hätte.⁵⁹

Und dies ist keineswegs eine Ausnahme. Der Meeting-Forscher Steven Rogelberg schätzt, dass 50% der in Geschäftsmeetings verbrachten Zeit unproduktiv ist. Er bezeichnet Meetings als "einen blinden Fleck in Organisationen".⁶⁰ Die Gesamtkosten des Meetingwahns sind enorm. Diese Schätzungen zeigen die Kosten für schlecht organisierte Geschäftsmeetings⁶¹:

Vereinigtes Königreich: £45,49 Milliarden

Deutschland: €64,72 Milliarden

Vereinigte Staaten: \$399,01 Milliarden



**Verschwendete
Gehaltskosten durch schlecht
organisierte Sitzungen**

**65 Milliarden Euro
alleine in Deutschland**

Die wahren Kosten des Meetingwahns übersteigen jedoch die direkt verschwendeten Gehaltskosten erheblich. Es hat schwerwiegende Folgen, wenn Führungskräfte ihre Zeit – ihre knappste Ressource – für schlecht geführte Geschäftsmeetings aufwenden, die oft nicht einmal die strategischen Ziele der Unternehmen unterstützen. Unproduktive Sitzungen verursachen **hohe Opportunitätskosten**: Sie halten Führungskräfte vom Erledigen von wichtigen Aufgaben ab und sind verpasste Gelegenheiten, Beziehungen zu pflegen, die Koordination in der gesamten Organisation sicherzustellen, Innovationen zu ermöglichen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Schlechte Sitzungen senken auch die Qualität und Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung.

Sie können zu übereilten und schädlichen Kostensenkungen, verpassten neuen Produkt- und Geschäftsentwicklungschancen und schlechten langfristigen Investitionen führen.⁶² Eine McKinsey-Untersuchung zeigt, dass sowohl die Qualität als auch die Geschwindigkeit der Entscheidungsfindung stark mit der Gesamtleistung des Unternehmens verbunden sind. Die Studie zeigt zum Beispiel, dass schnellere Entscheidungsprozesse und eine schnellere Ausführung von Entscheidungen mit höheren Renditen verbunden sind.⁶³ Dies war auch eine grosse Sorge für den deutschen Kunststoff-Konzern, der befürchtete, dass langsame Meeting-Abläufe die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in der heutigen VUKA-Welt gefährden.⁶⁴

Langsame Entscheidungsfindung —> geringere Erträge

Auch die Folgen der Frustrationen, die Manager aufgrund exzessiver und unproduktiver Geschäftsmeetings erleiden, werden oft übersehen. Frustrierte Menschen werden häufiger krank, bei der Arbeit weniger produktiv und neigen vielmehr dazu, das Unternehmen zu verlassen. Weitere Folgen sind ein verringerter Einsatz der Mitarbeiter in Meetings und allgemein. Dies behindert die Fähigkeit einer Organisation, ihre strategischen Ziele zu erreichen.⁶⁵

Führungskräfte mit Meeting-Frustrationen		
werden häufiger krank	sind weniger motiviert	verlassen häufiger das Unternehmen

Schlussfolgerungen

Ein schlechtes Meeting Management verschwendet Zeit und Geld und schränkt gleichzeitig die Innovation und Geschwindigkeit eines Unternehmens ein. Dies ist eine ernsthafte Bedrohung in der volatilen, unsicheren, komplexen und ambigen Welt von heute. Wenn Ihre Mitarbeiter nicht vollständig aufeinander abgestimmt und nicht in der Lage sind, bei der Arbeit ihr Bestes zu geben, stellt dies ein weiteres Risiko für Ihr Unternehmen dar. Deshalb müssen wir als Führungskräfte all unsere Anstrengungen darauf richten, zu verstehen, was wir gut und was wir weniger gut machen in unseren Geschäftsmeetings.

Dieses White Paper hat die wichtigsten Probleme des Meeting Managements aus der Perspektive der Strategie, der Menschen, der Prozesse und der Technologie identifiziert. Die Analyse der aktuellen Situation und das vollständige Verständnis der Mängel im Meeting Management tragen dazu bei, Massnahmen zur Verbesserung der Meeting-Kultur voranzutreiben. Welche Schritte können Führungskräfte also unternehmen, um ihre Meeting-Kultur zu verbessern?

Verantwortung übernehmen ist entscheidend. Erfolgreiche Führungskräfte sehen Geschäftsmeetings als ein wesentliches Element effektiver Führung. Sie finden Wege, **wie sie den Meetingwahn diagnostizieren können**, z.B. durch das Sammeln von Feedback zu ihren Sitzungen. Und sie setzen produktive und agile Meeting Management-Praktiken ein, beginnend mit jeweils einer Sitzung.

Da rund 50% der Zeit, die für das Meeting Management aufgewendet wird, unproduktiv ist, besteht ein enormes Potenzial.⁶⁶ Der deutsche Kunststoff-Konzern beispielsweise konnte durch die Einführung eines agilen Meeting Managements die Effizienz und Effektivität seiner Management-Prozesse um 20% steigern. Ausserdem konnten sie die Geschwindigkeit ihres Entscheidungsprozesses erhöhen und unzählige Stunden zuvor unproduktiver Zeit freisetzen.⁶⁷

War dieses White Paper ein Augenöffner für Sie? Wollen Sie, dass Ihre Geschäftsmeetings produktiver werden?

Ist auch Ihre Organisation vom Meetingwahn betroffen?

Kontaktieren Sie uns

Referenzen

1. 'Stop the Meeting Madness', by Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley, and Eunice Eun, HBR, 2017.
2. 'Half Of All Meetings Are A Waste Of Time - Here's How To Improve Them', by Peter High, Forbes, 2019.
3. 'Stop the Meeting Madness', by Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley, and Eunice Eun, HBR, 2017.
4. 'What Does VUCA Really Mean?', by Jeroen Kraaijenbrink, Forbes, 2018.
5. 'Leading agile transformation: The new capabilities leaders need to build 21st-century organizations', by Aaron De Smet, Michael Lurie, and Andrew St George, McKinsey, 2018.
6. 'The critical importance of meetings to leader and organizational success', by Nale Lehmann-Willenbrock et al., Organizational Dynamics 47(1), 2017.
7. 'Meeting Analysis: Findings from Research and Practice', by Nicholas C. Romano and Jay F. Nunamaker, International Conference on System Sciences, 2001.
8. 'Your Scarcest Resource', by Michael Mankins, Chris Brahm, and Gregory Caimi, HBR, 2014.
9. 'Stop the Meeting Madness', by Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley, and Eunice Eun, HBR, 2017.
10. 'The Leader's Calendar', by Michael E. Porter and Nitin Nohria, HBR, 2018.
11. 'Your Scarcest Resource', by Michael Mankins, Chris Brahm, and Gregory Caimi, HBR, 2014.
12. 'Stop the Meeting Madness', by Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley, and Eunice Eun, HBR, 2017.
13. 'Improving meeting processes: Why Sherpany became the most used digital tool by Axpo's executives', Sherpany, 2019.
14. 'Do you want faster decisions? Implement agile meeting management – the case of Röchling Group', Sherpany, 2019.
15. 'Stop the Meeting Madness', by Leslie A. Perlow, Constance Noonan Hadley, and Eunice Eun, HBR, 2017.

16. 'Decision making in the age of urgency', by Iskandar Aminov et al., McKinsey, 2019.
17. 'The Science and Fiction of Meetings', by Steven G. Rogelberg, Cliff W. Scott, and John Kello, MIT Sloan Management Review 48(2), 2007.
18. 'Stop wasting valuable time', by Michael C. Mankins, HBR, 2004.
19. 'Half Of All Meetings Are A Waste Of Time - Here's How To Improve Them', by Peter High, Forbes, 2019.
20. 'Why Your Meetings Stink – and What to Do About It', Steven G. Rogelberg, HBR, 2019.
21. 'Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics', by D. J. Leach et al., Journal of Business and Psychology 24(1):65-76, 2009.
22. 'Why Your Meetings Stink – and What to Do About It', Steven G. Rogelberg, HBR, 2019.
23. 'Your Scarcest Resource', by Michael Mankins, Chris Brahm, and Gregory Caimi, HBR, 2014.
24. 'Half Of All Meetings Are A Waste Of Time - Here's How To Improve Them', by Peter High, Forbes, 2019
25. 'Meeting Preparation and Design Characteristics', by Isabelle Odermatt, Cornelius J. König, and Martin Kleinmann, The Cambridge Handbook of Meeting Science, 2015.
26. 'The critical importance of meetings to leader and organizational success', by Nale Lehmann-Willenbrock et al., Organizational Dynamics 47(1), 2017.
27. 'Meeting Analysis: Findings from Research and Practice', by Nicholas C. Romano and Jay F. Nunamaker, International Conference on System Sciences, 2001.
28. 'Meeting Preparation and Design Characteristics', by Isabelle Odermatt, Cornelius J. König, and Martin Kleinmann, The Cambridge Handbook of Meeting Science, 2015.
29. 'Meeting Preparation and Design Characteristics', by Isabelle Odermatt, Cornelius J. König, and Martin Kleinmann, The Cambridge Handbook of Meeting Science, 2015.
30. 'Effectiveness in top management group meetings: the role of goal clarity, focused communication, and learning behavior', by Henning Bang et al., Scandinavian Journal of Psychology, 51, 253–261, 2010.
31. 'Erfolgreiche Meetingvorbereitung - Worauf kommt es an?', by Isabelle Odermatt et al., Report Psychologie, 2013.
32. 'Recurring Meetings: An Experimental Account of Repeating Meetings in a Large Organization', by Karin Niemantsverdriet and Thomas Erickson, Association for Computing Machinery, 2017.

33. 'Meeting Preparation and Design Characteristics', by Isabelle Odermatt, Cornelius J. König, and Martin Kleinmann, *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, 2015.
34. 'Improving meeting processes: Why Sherpany became the most used digital tool by Axpo's executives', Sherpany, 2019.
35. 'Establishing effective meetings with Sherpany: the case of Helvetia's ExCo', Sherpany, 2019.
36. 'Meeting Analysis: Findings from Research and Practice', by Nicholas C. Romano and Jay F. Nunamaker, *International Conference on System Sciences*, 2001.
37. 'Erfolgreiche Meetingvorbereitung - Worauf kommt es an?', by Isabelle Odermatt et al., *Report Psychologie*, 2013.
38. 'Meeting Analysis: Findings from Research and Practice', by Nicholas C. Romano and Jay F. Nunamaker, *International Conference on System Sciences*, 2001.
39. 'Erfolgreiche Meetingvorbereitung - Worauf kommt es an?', by Isabelle Odermatt et al., *Report Psychologie*, 2013.
40. 'The most productive meetings have fewer than 8 people', by Paul Axtell, *HBR*, 2018.
41. 'The critical importance of meetings to leader and organizational success', by Nale Lehmann-Willenbrock et al., *Organizational Dynamics* 47(1), 2017.
42. 'Lateness to meetings: Examination of an unexplored temporal phenomenon', by Steven G. Rogelberg et al., *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013.
43. 'The critical importance of meetings to leader and organizational success', by Nale Lehmann-Willenbrock et al., *Organizational Dynamics* 47(1), 2017.
44. Ibid.
45. 'Why Your Meetings Stink – and What to Do About It', Steven G. Rogelberg, *HBR*, 2019.
46. 'Meeting Analysis: Findings from Research and Practice', by Nicholas C. Romano and Jay F. Nunamaker, *International Conference on System Sciences*, 2001.
47. 'Perceived Meeting Effectiveness: The Role of Design Characteristics', by D. J. Leach et al., *Journal of Business and Psychology* 24(1):65-76, 2009.
48. 'Making meetings work', by John E. Tropic, Sage, 2003.
49. 'Meeting Preparation and Design Characteristics', by Isabelle Odermatt, Cornelius J. König, and Martin Kleinmann, *The Cambridge Handbook of Meeting Science*, 2015.
50. Ibid.

51. 'Recurring Meetings: An Experimental Account of Repeating Meetings in a Large Organization', by Karin Niemantsverdriet and Thomas Erickson, Association for Computing Machinery, 2017.
52. 'Establishing effective meetings with Sherpany: the case of Helvetia's ExCo', Sherpany, 2019.
53. 'The CEO of Zuger Kantonalbank saves 6 hours a week on meeting management thanks to Sherpany', Sherpany, 2019.
54. 'Do you want faster decisions? Implement agile meeting management – the case of Röchling Group', Sherpany, 2019.
55. 'Establishing effective meetings with Sherpany: the case of Helvetia's ExCo', Sherpany, 2019.
56. 'Improving meeting processes: Why Sherpany became the most used digital tool by Axpo's executives', Sherpany, 2019.
57. 'How Leonteq moved to paperless meetings with Sherpany', Sherpany, 2018.
58. 'Your Scarcest Resource', by Michael Mankins, Chris Brahm, and Gregory Caimi, HBR, 2014.
59. Ibid.
60. 'Half Of All Meetings Are A Waste Of Time - Here's How To Improve Them', by Peter High, Forbes, 2019.
61. 'The state of meetings report: Consequences of poorly organised meetings', Doodle, 2019.
62. 'Stop wasting valuable time', by Michael C. Mankins, HBR, 2004.
63. 'Decision making in the age of urgency', by Iskandar Aminov et al., McKinsey, 2019.
64. 'Do you want faster decisions? Implement agile meeting management – the case of Röchling Group', Sherpany, 2019.
65. 'Participate or Else!: The Effect of Participation in Decision-Making in Meetings on Employee Engagement', by Michael Yoerger, John Crowe, and Joseph A. Allen, Psychology Faculty Publications, University of Nebraska at Omaha, 2015.
66. 'Half Of All Meetings Are A Waste Of Time - Here's How To Improve Them', by Peter High, Forbes, 2019.
67. 'Do you want faster decisions? Implement agile meeting management – the case of Röchling Group', Sherpany, 2019.