

# Inspiration für 2023: Weniger Meetings



Immer mehr Meetings lassen uns durch unsere Arbeitstage hetzen. Trotzdem fragen wir uns abends regelmäßig, was wir eigentlich geschafft haben. Hybride Teams können die Anzahl von Meetings konsequent reduzieren, in dem sie das passende Meetingformat auswählen und smarte Kollaborationstools nutzen. Das macht die verbleibenden Meetings fokussierter und produktiver und neben meetingfreier Zeit winken mehr Freiraum und Flexibilität. **Ein Beitrag von Gesine Engelage-Meyer und Sonja Hanau.**

Wir sind im Team dauernd miteinander beschäftigt. Ein Meeting jagt das andere. Dazwischen kommen wir kaum zum Denken, manchmal reicht es nicht mal für eine Biopause zwischen den Terminen. Geredet wird viel miteinander, zu Wichtigem kommen wir aber trotzdem nicht.

## **Obwohl wir hetzen, kommen wir nicht vom Fleck**

Unsere gelernte Reaktion auf "viel zu viel zu tun" besteht darin, noch mehr zu tun, um den Berg abgearbeitet zu bekommen. Wir hoffen, dass es danach besser wird. Dabei merken wir nicht, dass wir unser Problem damit nicht lösen, sondern nur noch verschärfen. Mehr vom Gleichen hat noch nie geholfen, und als Maßnahme gegen zu viel Arbeit wirkt es direkt kontraproduktiv.

Um gegen all die unbeantworteten E-Mails in der Inbox anzukommen, schreiben wir

E-Mails im Akkord. Und bekommen als Reaktion – Überraschung – noch mehr E-Mails.

Um trotz der vielen, unproduktiven Meetings weiter zu kommen, setzen wir noch mehr Meetings an. Und fühlen uns am Ende der Marathontage nur noch unproduktiver und erschöpfter.

Wenn wir mit dem Auto unterwegs sind und das Gefühl haben, zu schnell zu sein, ist klar, was wir machen. Wir gehen vom Gas, wechseln die Spur und versuchen die Kontrolle wieder zu erlangen. Noch schneller fahren ist eine völlig abwegige Reaktion.

## **Vom Gas gehen bringt neuen Flow**

Es ist wie bei der bekannten Parabel von den Waldarbeitern, die sich mit einer stumpfen Säge dabei abmühen, einen Baum zu fällen. Auf die Empfehlung, die Säge zu schärfen, entgegnen sie: „Dafür haben wir keine Zeit, wir müssen doch sägen.“

Mit Abstand betrachtet, fällt es uns also leicht zu erkennen, dass vom Gas gehen und anhalten, um aufs Wesentliche zu fokussieren, viel mehr produktiven Flow bringt, als kopflos weiterzuhetzen. Sind wir jedoch mittendrin, fällt es umso schwerer.

Gelingt es uns hingegen, regelmäßig anzuhalten und uns zu fokussieren, dann bringt das die Freude an unserer Arbeit zurück und wir können erleben, dass die ersehnten produktiven Ergebnisse viel leichter entstehen, weil wir mehr Wichtiges tun und nicht nur Dringendes.

## **Zwei Fragen für mehr Fokus in und außerhalb von Meetings**

Gerade weil wir es so eilig haben, sollten wir also bewusst langsam machen zwischendurch und anhalten.

Mehr freie Zeit für die wichtigen Dinge statt Meetingmarathon wird möglich, indem wir uns die Zeit nehmen, zwei fokussierende Fragen vor dem Ansetzen des nächsten Meetings zu beantworten.

**2. Wozu wollen wir uns im Meeting treffen?**

**4. Welche Art von Meeting ist dafür hilfreich?**

Wenn wir uns zunächst klar darüber werden, was wir im Meeting gemeinsam machen wollen, also welche Art von Interaktion stattfinden soll, erreichen wir mit diesem kurzen Zwischenhalt schon viel. Denn damit können wir nicht nur die Meetingagenda viel fokussierter gestalten, sondern auch noch feststellen, ob ein Meeting überhaupt erforderlich ist.

Als Hilfestellung haben wir drei Kategorien typischer Interaktionen im Meeting identifiziert.

### **(1) Informieren, abstimmen, Ideen sammeln.**

Wenn es im Meeting zum Beispiel „nur“ darum geht, Informationen in Form einer Power-Point Präsentation zu vermitteln, oder uns zu einer Terminsuche abzustimmen, so ist das kaum komplex und üblicherweise auch wenig emotional. Deshalb können wir dafür gut auf ein Meeting verzichten und das Ganze asynchron miteinander klären.

### **(2) Diskutieren, entscheiden.**

Gibt es beispielsweise eine Frage zu diskutieren, bei der die Meinungen auseinander gehen und von deren Antwort für die Beteiligten etwas abhängt, so kann es auch mal emotional sein und die hin und her fliegenden Gesprächsstränge haben eine gewisse Komplexität. Um konstruktiv zu diskutieren und Entscheidungen zum weiteren Vorgehen zu treffen, ist ein Meeting hilfreicher als ein E-Mail Pingpong. In Präsenz treffen muss ich mich dafür nicht notwendigerweise, ein Online-Meeting kann hierfür ein zeiteffizientes Format sein.

### **(3) Kennenlernen, Bindung stärken, Konflikte klären.**

Ging es zum Beispiel zu einem Thema schon diverse Male hoch her und haben sich die Fronten verhärtet, dann sind wir bei Kategorie 3 angekommen. Die Perspektiven zusammen zu bringen, ist dann eine komplexe und emotionale Aufgabe. Eine Aufgabe, die sich am leichtesten mit einem Präsenz-Meeting lösen lässt. Im persönlichen Treffen lässt sich auch der Teamgeist viel einfacher pflegen, als wenn wir uns nur über Bildschirme begegnen.

Je komplexer und emotionaler also die Interaktion im Meeting desto mehr Präsenz ist hilfreich. Mit einer fokussierteren Auswahl des passenden Meetingsformats können wir mehr Freiräume schaffen zwischen den Meetings und kommen in den Meetings leichter zu den erwünschten Ergebnissen. Einen Überblick gibt unsere Meetingformat-Interaktions-Matrix.

# MEETINGFORMAT-INTERAKTIONSMATRIX



Abbildung 1: Meeting-Format-Interaktionsmatrix (nach Sonja Hanau & Gesine Engelage-Meyer)

## Hybride Teams schaffen bewusste Freiräume durch asynchrones Arbeiten

Wichtige Ergebnisse entstehen nicht nur in Meetings, sondern vielmehr auch zwischen Meetings. Deswegen ist es nur konsequent, diese produktiven Zwischenräume viel mehr zu nutzen und stetig zu vergrößern. Dies gelingt zum Beispiel dadurch, gezielt mehr asynchron zusammenzuarbeiten. Gemeint ist damit, zeitversetzt gemeinsam an einem Thema zu arbeiten. Ein kreatives Brainstorming findet dann zum Beispiel nicht im Meeting statt, sondern schon zuvor asynchron auf einem digitalen Whiteboard. Gerade eher Introvertierte schätzen diesen Modus oft deutlich mehr, als auf Knopfdruck im Meeting Ideen zu generieren.

Am einfachsten lassen sich Interaktionen der oben benannten Kategorie 1 (Informieren, abstimmen, Ideen sammeln) aus Meetings auslagern. Aktuelle Informationen zu Projektständen oder Arbeitsergebnissen können beispielsweise asynchron über ein digitales Taskboard zugänglich gemacht werden – lesen kann sie vorab jeder selbst. Im Meeting selbst liegt der Fokus dann nicht mehr auf den zeitraubenden Status-Updates, sondern auf der Vereinbarung der nächsten Schritte.

Hybride Teams sind hier klar im Vorteil, da sie zwangsläufig smartere Tools und Techniken nutzen, um auch auf Distanz eng abgestimmt miteinander arbeiten zu können. Beliebte Beispiele sind hier digitale Taskboards und Whiteboards.

All das setzt natürlich zunächst eine Zeitinvestition in den Aufbau asynchroner Werkzeuge und Strukturen voraus. Wer so schon arbeitet, bewertet diese Investition als sehr nützlich. Es ermöglicht, viel weniger Meetings zu haben und bringt viel Arbeitsfreude zurück, da wieder mehr Zeit für Wichtiges und Unvorhergesehenes frei wird.

## **Der Versuchung widerstehen, die frei gewordene Zeit gleich wieder zu füllen**

Aber Achtung! Wenn wir dank fokussierter Auswahl des passenden Meetingformats und asynchroner Arbeit weniger Meetings haben, sollten wir mit der frei gewordenen Zeit sehr achtsam umgehen. Sonst füllen wir die wertvollen, neuen Freiräume wieder nur mit zusätzlicher Arbeit an Dringendem.

Das kann sich anfangs unangenehm anfühlen, fast wie auf (Beschäftigungs-) Entzug und es kann sich die leise Frage melden „Bin ich jetzt noch wichtig mit weniger Terminen im Kalender?“.

Wer es schafft, den abgespeckten Kalender zu verteidigen, wird damit belohnt, die freie Zeit endlich für das nutzen zu können, was wirklich voran bringt. Das sind die großen, wichtigen Themen, für die der Tag bisher nie lang genug war – und die einen am Abend zufrieden den Laptop zuklappen lassen.

## **Fazit**

Anhalten und Fokussieren sind wirksame Gegenmaßnahmen, wenn es mehr zu tun gibt als der Arbeitstag lang ist. Ein erster Schritt kann sein, sich vor dem Ansetzen des nächsten Meetings kurz Zeit zu nehmen und zu hinterfragen, ob es ein Meeting braucht und wenn ja, welches Format das geeignetste ist. Noch mehr Luft im Kalender entsteht durch mehr asynchrones Zusammenarbeiten. Wirksame Veränderungen, die neue Freiräume schaffen, in denen wieder mehr Flow und Zufriedenheit Platz haben.

## **Die Autorinnen**



*Gesine Engelage-Meyer und Sonja Hanau Foto: Inga Sommer*

**Gesine Engelage-Meyer** verbindet gerne Welten. Als technische Betriebswirtin ist sie Fan von smarten Prozessen und als erfahrene Changemanagerin weiß sie, dass es immer das Miteinander ist, das über Erfolg oder Misserfolg entscheidet. In fünfzehn Jahren Berufspraxis als gefragte Moderatorin und Trainerin – intern in großen Unternehmen wie auch extern – hat sie gelernt, Komplexes einfach zu vermitteln und mit Freude das Verlassen von Komfortzonen zu unterstützen.  
[www.teamelephant.de](http://www.teamelephant.de)

**Sonja Hanau** tut alles dafür, damit es weniger und dafür bessere Meetings gibt. Seit mehr als zehn Jahren sorgt die Wirtschaftsinformatikerin dafür, mithilfe von passender Technik und guten Strukturen einen Rahmen zu schaffen, in dem Menschen ihre Potenziale entfalten und ihre Ziele erreichen. Sie begleitet Unternehmen bei der Entwicklung einer neuen Meeting- und Zusammenarbeitskultur. In ihren Vorträgen und Workshops verbindet sie Moderations- und Technikkompetenz mit Leichtigkeit und Humor. Sie lebt mit ihrer Familie bei Frankfurt.

## **Das Buch zum Beitrag**

Gesine Engelage-Meyer, Sonja Hanau



### **Mit hybriden Teams mehr erreichen**

Werkzeuge, Methoden und Praktiken für gelungene Zusammenarbeit auf Distanz, 1. Auflage BusinessVillage 2022, 220 Seiten, ISBN 978-3-86980-644-0 29,95 Euro

ISBN-PDF 978-3-86980-645-7 24,95 Euro

ISBN-EPUB 978-3-86980-646-4 24,95 Euro