

Arbeits-, Organisations-  
und Wirtschaftspsychologie

Simone Kauffeld  
Nils Christian Sauer



# Meetings

Grundlagen und Empfehlungen  
für eine effiziente Gestaltung

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**

## **Die Autoren**

**Prof. Dr. Simone Kauffeld** ist Professorin für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig. In Forschung und Praxis leistet sie Beiträge zu den Themen Kompetenz, Teams und Führung, Karriere und Coaching sowie der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen.

**Prof. Dr. Nils Christian Sauer** ist als Professor an der Hochschule in der Akademie der Polizei Hamburg tätig. In Forschung und Praxis leistet er Beiträge zu den Themen Soziale Netzwerkanalyse, Meetings und Meetinginteraktion, Team- und Gruppenprozesse sowie Führung und Führungstrends.

Simone Kauffeld & Nils Christian Sauer

# **Meetings**

Grundlagen und Empfehlungen für eine effiziente  
Gestaltung

Verlag W. Kohlhammer

*für Annafée und Aaron, Jutta, Alois und Jörn*

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-038412-5

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-038413-2

epub: ISBN 978-3-17-038414-9

## Vorwort zur Buchreihe

Ökonomische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen tragen dazu bei, dass unsere Arbeitswelt sich in einem stetigen Veränderungsprozess befindet. Dies hat Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten des einzelnen arbeitenden Menschen genauso wie auf gesamte Organisationen und größere wirtschaftliche Zusammenhänge.

Die vorliegende Buchreihe soll einen fundierten Einblick in verschiedene Forschungs- und Anwendungsfelder innerhalb der Arbeits-, Organisations-, Personal- und Wirtschaftspsychologie geben – einem der wichtigsten Bereiche der angewandten Psychologie. Aktuelle, praxisrelevante und an wichtigen Trends orientierten Themen werden vorgestellt und die Reihe dabei sukzessive um neue Bände erweitert.

Die Reihe richtet sich vor allem an Studierende der (Wirtschafts-)Psychologie und sich weiterbildende Personen. Durch die fachübergreifende Bedeutung sind die Inhalte der Bücher jedoch auch für Studierende angrenzender Bereiche, wie z. B. der Wirtschaft, Soziologie und Pädagogik von hoher Relevanz. Als besonders interessierte Zielgruppe können bereits erwerbstätige Personen aus dem Personalbereich (z. B. Coaches, Beraterinnen und Berater, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler) identifiziert werden, die sich z.B in einem Aufbaustudium weiterbilden. Die konsequente Verbindung von Theorie und Praxis bietet darüber hinaus Führungskräften die Möglichkeit, sich wissenschaftlich fundiert mit praxisrelevanten Themen wie z. B. Kompetenzmanagement in Unternehmen, Coaching, Change Management oder Gesundheit im Arbeitskontext auseinanderzusetzen.

Simone Kauffeld  
Braunschweig, Frühjahr 2021

## Vorwort

Mit diesem Buch ist es uns ein großes Anliegen, Meetings mit all ihren Vorteilen und Herausforderungen zu reflektieren. Die einzelnen Kapitel sollen einen Eindruck vermitteln, wo wir in der aktuellen Meetingpraxis stehen und wo wir hinkommen können, wenn Organisationen die Potentiale von Meetings ausschöpfen. Dazu haben wir in diesem Buch mit den *Praxishacks* eine Vielzahl an Methoden und Techniken zur effizienten Gestaltung von Meetings integriert, die leicht und flexibel umgesetzt werden können. Zusätzlich laden wir Sie mit den *Meetingflashes* zu vertiefenden Exkursen über aktuelle Forschungsthemen der »Meeting Sciences« ein.

Meetings begleiten mich, Simone Kauffeld, seit meiner ersten Tätigkeit in der Industrie. Damals durfte ich zahlreiche gruppen- und gruppenübergreifende Besprechungen sowohl im Produktions- als auch im Angestelltenbereich moderieren. Nach meinem Ausflug in die Industrie erhielt ich die Möglichkeit, mich auf wissenschaftlich mit den Kompetenzen von Mitarbeitenden zu beschäftigen. Im Fokus stand dabei die Frage, wie Kompetenzen unternehmens-, -branchen- und hierarchieübergreifend gemessen werden können. Die bis dahin gängigen Selbst- und Fremdbeschreibungsbögen überzeugten nicht, da sie zu sehr von sozialer Erwünschtheit und dem Anspruchsniveau der Beurteilenden abhängig zu sein schienen. Daher musste die Frage gestellt werden, welche zentralen Situationen branchenunabhängig in verschiedensten Organisationen und auf allen Hierarchieebenen anzutreffen sind, in denen sich Kompetenzen zeigen können. Wo bündelt sich das Fachwissen von Experten? Wo werden Kompetenzen sichtbar? Die Antwort war schnell gefunden: in »echten« Meetings.



So folgten Jahre, in denen echte Meetings in Organisationen beobachtet und aufgezeichnet werden konnten als Gegenleistung für Trainingsworkshops zur Bewältigung arbeitsbezogener Problemstellungen und effizienter Meetingpraxis. Parallel konnte ein Schema für die Kodierung der Äußerungen in den echten Meetings entwickelt werden. Kodierenden wurden für die aufwändige Akt-für-Akt-Kodierungen der Meetingvideos geschult. Ca. 40 Arbeitsstunden wurde für die Auswertung eines einstündiges Meeting benötigt, später – mit entsprechender Software-Unterstützung – reichten acht Stunden. Heute können wir mit unserer App live kodieren.

Die Begeisterung für Meetings ist übergeschwappt – Nils Sauer ist einer der »Infizierten«. In einigen von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekten konnten wir explizit oder implizit unserem Forschungsinteresse nachgehen. Nicht alles kann sich in diesem Buch wiederfinden.

Durch die Videoanalyse der echten Meetings konnten wir uns das konkrete Verhalten von Teilnehmenden anschauen und so nicht nur funktionale und dysfunktionale Verhaltensweisen, sondern auch typische Interaktionen und Netzwerke in Meetings identifizieren.

Das Thema wird uns nicht loslassen, denn neue Entwicklungen, die wir in diesem Buch an einigen Stellen auch im Blick haben konnten, wie virtuelle Meetings, Kollaborationswerkzeuge und die Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz, stellen uns vor neue spannende Herausforderungen in Forschung und Praxis.

Braunschweig und Hamburg, März 2021  
Simone Kauffeld und Nils Christian Sauer

# Inhalt

## **Vorwort zur Buchreihe**

## **Vorwort**

### **1 Meetingization: Die Bedeutung von Meetings in Unternehmen**

- 1.1 Meetings als Spiegelbild der Organisation
  - 1.1.1 Meetings als Kommunikationsplattform
- 1.2 Meetings als Input-Prozess-Output-Modell
- 1.3 Fazit

### **2 Meetingkontext: Das organisationale Umfeld als Inputfaktor**

- 2.1 Situative Bedingungen für Meetings
  - 2.1.1 Der Zweck des Meetings
  - 2.1.2 Die Hierarchie in Meetings
  - 2.1.3 Die Ressourcen des Meetings
- 2.2 Technische Bedingungen für Meetings
  - 2.2.1 Interaktive Kommunikationsmittel
  - 2.2.2 Digitale Kommunikationsmittel
- 2.3 Fazit

### **3 Meetinggestaltung: Das Team und die Teilnehmenden als Inputfaktoren**

- 3.1 Schlüsselfaktoren in Meetings
  - 3.1.1 Die Normen in Meetings
  - 3.1.2 Die Gruppenzusammensetzung
- 3.2 Fazit

## **4 Meetingprozess: Die Interaktion als Prozessfaktor**

- 4.1 Verhalten in Meetings
  - 4.1.1 Funktionales Verhalten
  - 4.1.2 Dysfunktionales Verhalten
- 4.2 Zusammenarbeit in Meetings
  - 4.2.1 Einstiegsphase
  - 4.2.2 Arbeitsphase
  - 4.2.3 Abschlussphase
- 4.3 Fazit

## **5 Meetingerfolg: Effizienz und Effektivität als Outputfaktoren**

- 5.1 Nutzen des Meetings
- 5.2 Effizienz als Output
  - 5.2.1 Maßnahmenplanung
- 5.3 Effektivität als Outcome
  - 5.3.1 Umsetzungsorientierung
  - 5.3.2 Meetingzufriedenheit
- 5.4 Fazit

## **6 Meetingimpulse: Wege aus dem Jammertal!**

- 6.1 Meetingregeln
- 6.2 Kommunikationskampagne
  - 6.2.1 Meeting Nudges
- 6.3 Transferfokussierte Trainingsbegleitung
  - 6.3.1 Training zur Meetinggestaltung
  - 6.3.2 Training zur motivierenden Gesprächsführung
  - 6.3.4 Live-Kodierung
  - 6.3.5 Digitale Reflexion
- 6.4 Individuelle Teamentwicklung
- 6.5 Fazit

## **7 Meetingful: Das Meeting der Zukunft**

- 7.1 Meetings in neuen Arbeitsformen
  - 7.1.1 Agile Meetings
  - 7.1.2 Briefings
  - 7.1.3 Holokratische Meetings

7.2 Meetings als ein Bestandteil im Prozess

7.3 Künstliche Intelligenz in Meetings

7.4 Fazit

**Literaturverzeichnis**

**Stichwortverzeichnis**

# 1 Meetingization: Die Bedeutung von Meetings in Unternehmen

## MeetingSample: Die Arbeitswoche und seine Meetings

»Puuh!« Melanie Neumann, 37 Jahre alt, stöhnte hörbar auf. Es war Freitagmittag und das Ende der Arbeitswoche war endlich in Sicht. Eigentlich mochte Melanie ihre Arbeit als Wirtschaftsingenieurin in einem mittelständischen Unternehmen. Diese Woche fühlte es sich allerdings nicht so an, als hätte sie viel geschafft. Das lag vor allem daran, dass sie als Abteilungsleiterin mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Meetings verbracht hatte. Ehrlich gesagt hatte sie genug davon, jede Woche mehr als 20 Stunden in Besprechungen zu verbringen. Jeden Tag in mindestens zwei Meetings – das zerrte an ihren Nerven, da sich die Diskussion nur im Kreis drehte und am Ende niemand wusste, was wirklich zu tun war. Viele Aufgaben blieben dadurch während der Woche liegen. Am Ende blieben nur wenige Stunden bis zum Wochenende, um alles so gut wie möglich abzuarbeiten. Natürlich würden da wieder einige Sachen liegen bleiben. Deshalb war ihr schon jetzt klar, dass sie am Wochenende ständig an die liegengebliebenen Aufgaben denken würde. So wird sie kaum richtig abschalten können.

Ziel des Kapitels »Meetingization« ist es, Ihnen einen Einblick in die moderne Welt der Meetings zu geben. Zum Einstieg gehen wir darauf ein, wie Meetings zu einem festen Bestandteil des organisationalen Alltags geworden sind. Warum sind Meetings in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken? Wie konnte es dazu kommen, dass Beschäftigte durchschnittlich an mehr als zwei Meetings pro

Woche teilnehmen? Um diese Fragen zu klären, stellen wir den Zweck und das Potenzial von Meetings vor. Wir zeigen Ihnen aber auch auf, warum Meetings in der Praxis nur allzu oft unproduktiv ablaufen und deshalb viel zu häufig als Zeitverschwendung wahrgenommen werden.

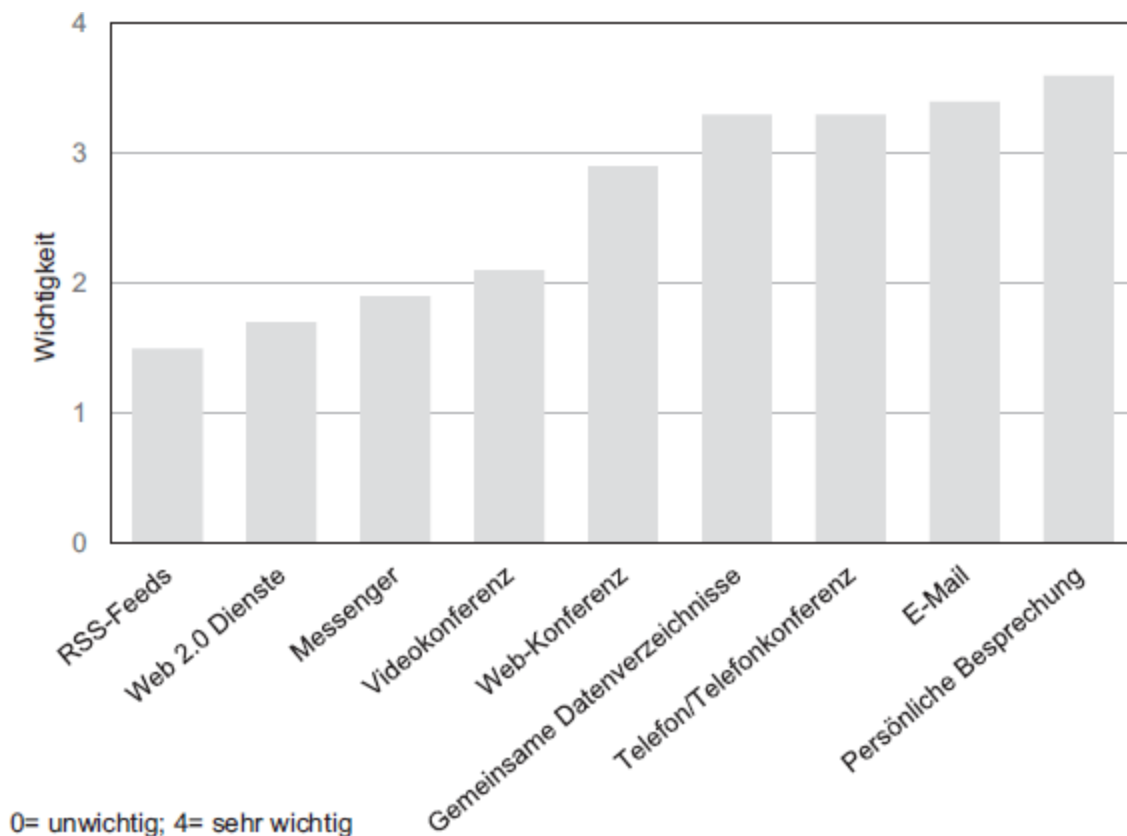
## 1.1 Meetings als Spiegelbild der Organisation

Meetings! Egal ob angestellt, arbeitgebend oder freiberuflich, jede arbeitende Person hat sie in seinem oder ihrem Arbeitsleben schon erlebt. Dieser Trend führt sogar so weit, dass manche Forscher\*innen schon von einer *«Meetingization of Society»* sprechen (von Vree, 2011).

In der Unternehmenspraxis sind Meetings so weit verbreitet, weil sie eine zentrale Rolle als Mittel zur Koordination und Zusammenarbeit spielen. Ihre Bedeutung zeigt eindrucksvoll eine Studie vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, in der persönliche Besprechungen als wichtigstes Kommunikationsmittel noch vor E-Mails und Telefongesprächen genannt werden (► [Abb. 1.1](#)). Bolte, Neumer und Porschen haben schon 2008 Meetings als das Hauptinstrument zur selbstgesteuerten Abstimmung und Koordination in Organisationen herausgestellt. Seitdem haben Meetingaktivitäten weiter zugenommen. So gibt es aktuell in den USA 25–55 Millionen Meetings an jedem einzelnen Tag (Keith, 2015). Dabei verbringt jede\*r einzelne Beschäftigte durchschnittlich 6 Stunden in 3 Meetings pro Woche (Lehmann-Willenbrock, Allen & Belyeu, 2016). Dabei steigt der Anteil an Arbeitszeit, der in Meetings verbracht wird, mit den Hierarchiestufen, sodass Führungskräfte des mittleren Managements rund 60 % und des Top-Managements bis zu 90 % ihrer Arbeitszeit in Besprechungen verbringen (Newlund, 2012; Siegert, 2007). Somit befinden sich Führungskräfte durchschnittlich zwei Tage pro Woche in Meetings. Stray und Moe (2020) konnten für Mitarbeitende in Softwareentwicklungsteams zeigen, dass diese an durchschnittlich zwei Sitzungen pro Tag teilnahmen. Diejenigen, die in verteilten Teams arbeiteten, verbrachten etwas mehr Zeit in Sitzungen pro Tag als die lokal arbeitenden Teams (3 h/Tag vs. 3,6 h/Tag). Insgesamt verbrachten die Mitarbeiter 16 Stunden und 36 Minuten pro Woche in

Besprechungen. Einige der Befragten gaben an, dass sie wegen der vielen täglichen Sitzungen am Morgen erst nach dem Mittagessen mit ihrer Arbeit beginnen konnten.

Als wenn diese Zahlen nicht schon beeindruckend genug wären, erhöht sich die Meetingzeit mit der Größe des Unternehmens und der Hierarchieebene, sodass in Großunternehmen sowie höheren Führungsebenen deutlich mehr Zeit für Meetings aufgewandt wird als in Klein- und mittleren Unternehmen (KMUI) (Mankins et al., 2014).



**Abb. 1.1:** Wichtigkeit verschiedener Kommunikationsmittel in Unternehmen (Rief, 2015)

### 1.1.1 Meetings als Kommunikationsplattform

In einer frühen Definition hat Schwarzman (1986) Meetings als vorvereinbarte Kommunikationsereignisse definiert, bei denen sich drei oder mehr Personen zum arbeitsbezogenen Austausch versammeln. In einer neueren Definition hat Rogelberg (2006)

Meetings genauer eingegrenzt und sie als zielgerichtete, arbeitsbezogene Interaktion zwischen mindestens zwei Personen definiert, die mehr Struktur als ein spontanes Gespräch, aber weniger als eine Vorlesung hat. Im weiteren Verlauf des Buches werden wir daher den Begriff Meetings für vorvereinbarte, zielgerichtete und strukturierte Kommunikationsereignisse in Unternehmen verwenden. Den Begriff Besprechungen verwenden wir dagegen für jegliche Art von Austausch zwischen mehr als zwei Personen in Organisationen.

Die Verwendung des Begriffes Kommunikationsereignis zeigt bereits, dass Meetings nicht nur dem reinen Informationsaustausch dienen. Stattdessen ist es das Alleinstellungsmerkmal von Meetings, dass sie die einzige Arbeitssituation sind, in der eine Vielzahl an Funktionen zusammenkommen und Arbeitstätigkeiten gemeinsam stattfinden. So sind Meetings nicht nur der Ort im Unternehmen, an dem Aufgaben koordiniert und Meinungen ausgetauscht werden, sondern sie bieten auch eine Plattform, um soziale Beziehungen aufzubauen, die Hintergründe von Entscheidungen zu erfahren sowie die Organisationskultur und Machtstruktur zu erleben (Lehmann-Willenbrock, Rogelberg, Allen & Kello, 2018; Tracy & Dimock, 2004). Dadurch stellen Meetings die Hauptkommunikationsplattform im Unternehmen dar. Meist finden die einzelnen Aktivitäten gleichzeitig statt und beeinflussen sich gegenseitig, sodass sie nicht so einfach zu identifizieren sind. Aus diesem Grund haben wir sie im Folgenden einzeln aufgeschlüsselt und dargestellt.

*Koordination:* Um die Ziele einer Organisation zu erreichen, müssen verschiedene Teile einer Organisation integriert und verknüpft werden. In Meetings werden Aufgaben koordiniert und Informationen ausgetauscht. Dies ist zwingend notwendig, um alle Beteiligten auf den gleichen Informationsstand zu bringen, um Anpassungsprozesse zu ermöglichen und Entscheidungen auf den gleichen Grundlagen zu treffen (Allen, Beck, Scott & Rogelberg, 2014).

*Kultur:* Meetings stellen einen Ort dar, um gemeinsame Erfahrungen zu erleben und persönliche Beziehungen zu knüpfen (Imkpen & Tsang, 2005). Neue Mitarbeitende lernen in Meetings nicht nur den Diskussionsstil und die Art der Zusammenarbeit kennen, die im Unternehmen vorherrschen, sondern erleben auch die Führungskultur und das Betriebsklima aus erster Hand und werden so mit der



Organisation vertraut und sozialisiert (Jay, 1999). Zusätzlich zeigen sich in der Zusammenarbeit die organisationalen Werte, Normen und Symbole, sodass Meetings als ein Abbild der Organisationskultur gesehen werden können (Pullig, 2016). Kauffeld (2006) konnte in einer Untersuchung zeigen, dass innerhalb eines Unternehmens über Bereiche und Hierarchieebene hinweg ähnlicher diskutiert wird als zwischen Unternehmen.

*Einflussnahme:* Meetings sind ein wichtiger Ort, um Beschäftigten eine Stimme zu verleihen (Allen, Lehmann-Willenbrock & Jones, 2015). »Voice« ist ein psychologisches Konstrukt, welches das Ausmaß beschreibt, in dem Mitarbeitende dazu ermutigt werden, ihre eigenen Gedanken und Ideen im Arbeitskontext zu äußern (Allen & Rogelberg, 2013). Damit stellen Meetings in Organisationen den Hauptort dar, an dem Beschäftigte ihre Meinung einbringen können (Meinecke, Klonek & Kauffeld, 2016). Diese Form der Partizipation und Einflussnahme ist besonders relevant für die Wahrnehmung organisationaler Gerechtigkeit, denn die Möglichkeit zur Mitsprache bestimmt, ob eine Entscheidung in Unternehmen als gerecht oder ungerecht wahrgenommen wird (Bobocel & Gosse, 2015). Somit sind Meetings von elementar Bedeutung, um organisationale Demokratie zu beleben. Dies zeigt sich daran, dass die Freiheit, im Unternehmen seine Meinung zu äußern, das Gefühl der Wertschätzung signifikant erhöht und einen positiven Einfluss auf die organisationale Effektivität hat. Insgesamt steigert sie zudem die Entscheidungsqualität und fördert die Teamleistung (Dooley & Fryxell, 1999; Morrison & Milliken, 2000).

*Sinnstiftung:* Meetings stellen den organisationalen Kontext dar, in dem am häufigsten die Bedeutung und Hintergründe organisationaler Entscheidungen und Vorgänge vermittelt werden (Duffy & O'Rourke, 2015). Diese Art der Sinnstiftung ist als Prozess definiert, durch den ein individuelles Verständnis für Erlebnisse und Erfahrungen entsteht (Kwon, Clarke & Wodak, 2014; Scott, Allen, Rogelberg & Kello, 2015). So wird eine Vielzahl an Meetings einberufen, um Unklarheiten zu bereinigen oder aktuelle Ereignisse zu erklären (Jarzabkowski & Seidle, 2008). Insgesamt werden Meetings, die den Teilnehmenden Sinn vermitteln können, als positiver und zufriedenstellender bewertet (Lehmann-Willenbrock, Allen & Belyeu, 2016). Die Bedeutung von Sinnstiftung endet jedoch nicht direkt mit dem Abschluss des Meetings,

sondern beeinflusst die Arbeitseinstellung weit darüber hinaus, denn durch die Sinnvermittlung werden Ambiguitäten reduziert und das Gefühl vermittelt, Aufgaben kompetent und erfolgreich bearbeiten zu können (Allen & Rogelberg, 2013; Allen, Lehmann-Willenbrock & Sands, 2016). Darüber hinaus können Meetings auch der Bedürfnisbefriedigung dienen. So wird durch die Teilnahme das Gefühl sozialer Zugehörigkeit gestärkt und das Einbringen in das Meeting befriedigt das Bedürfnis nach Autonomie (Douglass et al., 2015; Gagné & Deci, 2005).

*Machtstrukturen.* Meetings bilden persönliche Beziehungen und Hierarchien ab (Rief, 2015). So zeigt bereits die Einladung zu Meetings die informelle Bedeutung Beschäftigter in der Organisation. Schließlich manifestiert sich die soziale Ordnung darin, wer bei der Zieldefinition und Entscheidungsfindung einbezogen wird. Wer ist beim Meeting dabei? Die Anzahl an Meetings, in denen teilgenommen wird, kann als Grad für die Bedeutung der eigenen Person in der Organisation herangezogen werden. Die Nicht-Einladung kann wiederum als Ausgrenzung erlebt werden. In den Meetings selbst gibt der Zeitpunkt und die Anzahl der Wortbeiträge einer Person ebenso wie die Abfolge der Wortbeiträge Einsichten, wer welche Rolle und Bedeutung im Meeting hat (Sauer & Kauffeld, 2013). Meetings in Organisation sind häufig als Kaskaden aufgebaut. Informationen und Neuigkeiten werden häufig top-down vom Treffen der Unternehmensleitung zur Besprechung der Abteilungsleitungen bis zum Teammeeting kaskadiert. Gleichzeitig werden Probleme oder Initiativen bottom-up in umgekehrter Richtung weitergegeben (Krause & Tarnowski, 2019).

*Erfolgsfaktor.* Meetings bieten nicht nur eine Kommunikationsplattform, sondern sind auch Ereignisse, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Kauffeld konnte zeigen, dass die Art der Kommunikation in Meetings mit der Produktivität von Arbeitsgruppen sowie dem Unternehmenserfolg Jahre später zusammenhängt (Kauffeld, 2006; Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012). Rogelberg und Kollegen (2010) zeigen, dass Meetings signifikant die Arbeitszufriedenheit beeinflussen. Auch auf das gesundheitliche Wohlbefinden der einzelnen Mitarbeitenden hat nicht nur die Anzahl, sondern auch die Art der Kommunikation im Meeting einen Einfluss (Schulte, Fenner & Kauffeld, 2013; Sonnentag, 2001). Aufgrund der

umfassenden Funktionen von Meetings sind sie ein unabdingbares Instrument für eine effiziente Unternehmensführung, da sie den vollständigen Informations- und Kommunikationsprozess von der rechtzeitigen Erfassung neuer Markttrends bis zu den Umsetzungsentscheidungen begleiten (Rogelberg, Allen, Shanock & Cliff, 2010).

### **Meetings als Jammertal**

Obwohl Meetings eine elementare Relevanz für betriebliche Prozesse haben, bleibt ihre Effektivität umstritten (Allen et al., 2012). So werden Meetings von Teilnehmenden häufig als lästiges Ärgernis beschrieben. Ein Hauptkritikpunkt ist vor allem, dass die Möglichkeit zur Meinungsäußerung nicht zum konstruktiven Zusammenarbeiten, sondern zum Jammern über Alltagsprobleme genutzt wird, was Zeit, Nerven und Konzentrationsfähigkeit kostet. Darüber hinaus klagen Mitarbeitende häufig über die Anzahl von Meetings, da es zu viele Besprechungen gibt, die von anderen Arbeiten abhalten (Felkai & Beiderwieden, 2013). Aus diesen Gründen werden Meetings in der Praxis auch gerne als Jammertal bezeichnet, durch das alle Beschäftigten im Laufe der Arbeitswoche durchmüssen (Kauffeld, 2012). Die Gründe für den negativen Ruf von Meetings sind dabei vielfältig. Daher haben wir im Folgenden die vier Hauptprobleme ausgeführt.

*Meetinggestaltung.* Eine internationale Befragung in 41 Ländern hat ergeben, dass weniger als die Hälfte der Teilnehmenden die Zeit in Meetings als effektiv ansieht. Stattdessen wird ein Großteil der Meetingzeit als Verschwendung angesehen, die effektiver für andere, zielführendere Tätigkeiten genutzt werden könnte (Rausch, 2013). Als Hauptgrund wird genannt, dass oft zu viele Beschäftigte zu den Besprechungen eingeladen werden, die thematisch kaum involviert sind, sodass sie wenig Konstruktives beitragen bzw. Relevantes mitnehmen können. Ein weiterer Grund ist das häufige Fehlen etablierter Gestaltungsprinzipien, sodass langweilige Erörterungen und ziellose Diskussionen gefördert anstatt verhindert werden (Geimer et al., 2015).

*Direkte Kosten.* Unternehmen investieren viel Zeit und Geld in die Durchführung von Meetings (Rogelberg et al., 2007). Diese Investitionen haben direkte monetäre Auswirkungen auf das Unternehmen in Form von Kosten für Personal, Reisen sowie Kommunikationstechnologien (u. a. Millen, Fontaine & Muller, 2002). Den Hauptanteil machen die Personalkosten aus. So kommen Schätzungen zu dem Ergebnis, dass die meisten Unternehmen zwischen 7 % und 15 % ihres Personalbudgets in Meetings stecken (Lehmann-Willenbrock et al., 2017; Romano & Nunamaker, 2001). Trotz dieses Aufwandes werden ca. 42 % aller Meetings als qualitativ schlecht eingestuft (Schell Marketing Studie, 2010). Weitere Schätzungen gehen davon aus, dass sich durch effektivere Meetings 20–30 % der Personalkosten einsparen ließen (Siegert, 2007; Rausch, 2009). Wenn man diese Werte zur Grundlage nimmt, zeigt sich das enorme Einsparungspotenzial, denn bereits bei Berechnungen mit konservativen Werten (20 Stunden Arbeitszeit, die ein Beschäftigter z. B. aus der Forschung und Entwicklung in der Woche in Meetings verbringt, sowie 20 % Effizienzsteigerung) ist eine Kostenreduktion von ca. 95 000 000 € pro Jahr möglich (siehe die ausführliche Berechnung in Tab. 1.1).

**Tab 1.1:** Potenzial von Meetings

Berechnungsgrundlage	Resultierende Kosten	Kostenreduktion (20 % Effizienzsteigerung)
100.000 € Ø Jahresgehalt 20 Stunden Meetings/Woche	44.000 €/Mitarbeiter- dem und Jahr	94.538.400 €/Jahr

*Indirekte Kosten.* Neben den direkten Kosten verursachen Meetings zusätzlich indirekte Kosten. Unproduktive Meetings lösen eine hohe Unzufriedenheit bei Beschäftigten aus. Durch die Vielzahl an Meetings wird die effektive Arbeitszeit geringer, sodass zusätzlich Stress entsteht, da die Teilnehmenden durch den Zeitverlust unnötige Anstrengungen zur Erfüllung der Routinetätigkeiten auf sich nehmen müssen (Allen et al., 2008). Insgesamt verursachen Meetings zu häufig

Frustration. Um diese abzubauen, wird weitere Zeit benötigt, was als »Meeting Recovery Syndrome« bezeichnet wird und sogar dazu führen kann, dass Meetings zu einem Gesundheitsrisiko für Teilnehmende werden (Schulte, Fenner & Kauffeld, 2013). So steht eine höhere Anzahl an Meetings in Zusammenhang mit höherer täglicher Erschöpfung und größerer wahrgenommener Arbeitsbelastung (Tremmel & Sonntag, 2018). Diese negativen Aspekte können sogar die Absicht Beschäftigter fördern, das Unternehmen zu verlassen (Rogelberg et al., 2006; 2010). Die indirekten Kosten beziehen sich jedoch nicht nur auf Meetingteilnehmende. Ineffiziente Meetings kreieren auch Folgeprobleme für Unternehmen, wenn aufgrund schlechter Kommunikation falsche Entscheidungen getroffen oder negative Entwicklungen nicht identifiziert werden. Dann müssen im Anschluss Zeit und Ressourcen aufgewandt werden, um die Fehler auszubügeln, sodass wiederum Folgekosten entstehen (Rogelberg, 2013; Tropman, 2014).

*Meetingkontrolle.* Erstaunlich erscheint dabei, dass Organisationen trotz dieser negativen Aspekte nur wenig unternehmen, um den Return on Investment von Meetings überhaupt zu erfassen (Rogelberg et al., 2012). So zeigt allein die Tatsache, dass wir Schätzungen zur Berechnung von Meetingkosten nutzen mussten, dass kaum ein Unternehmen etablierte Kontrollinstrumente benutzt, um den Erfolg bzw. die Effizienz von Meetings zu erfassen. Aufgrund der Bedeutung von Meetings und der offensichtlichen Unzufriedenheit mit der aktuellen Nutzung ist es daher unumgänglich, sich mit der Optimierung der Meetingkultur in Unternehmen auseinanderzusetzen. Dabei muss das gesamte Besprechungswesen inklusive der vor- und nachgelagerten Einbettung in die organisationalen Arbeitsprozesse sowie der zielgerichteten Nutzung von Kommunikationsinstrumenten betrachtet werden, um die zahlreichen Einflussvariablen auf den Unternehmenserfolg erfassen zu können (Kauffeld & Lehmann-Willenbrock, 2012).

## **1.2 Meetings als Input–Prozess–Output-Modell**

Es findet nicht nur eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten im Rahmen von Meetings statt, der Verlauf eines jeden Meetings wird auch von einer Fülle von Faktoren beeinflusst. Um diese Einflussfaktoren analysieren zu können, müssen sie zuallererst sinnvoll angeordnet werden. Dazu dient in der Forschung das sogenannte *Input-Prozess-Output-Modell (IPO)* als konzeptioneller Bezugsrahmen (McGrath, 1964). Es stellt ein einfaches, heuristisches Konzept dar, um den Zusammenhang zwischen den Ausgangsvariablen (*Input*), der Gruppeninteraktion (*Prozesse*) und den Gruppenergebnissen (*Output*) darzustellen. Der Interaktionsprozess wird in diesem Rahmen als intervenierende Variable zwischen Input und Output gesehen (Hackman & Morris, 1975). Dabei basiert das Modell auf dem Prinzip der Äquifinalität, welches besagt, dass ein bestimmter Endzustand über verschiedene Wege erreicht werden kann. Somit ist das Ergebnis unabhängig von den Ausgangszuständen. Infolgedessen ist der Interaktionsprozess der Schlüssel für die Effektivität der Zusammenarbeit (Watzlawick, Beavin & Jackson 1990). Es kommt also darauf an, wie gut die Ressourcen im Rahmen des Interaktionsprozesses umgesetzt werden.

Eine große Anzahl an Untersuchungen zur Erhebung der Effektivität von Teamarbeit wurde auf Basis von *IPO-Modellen* durchgeführt (siehe Rausch 2008 für einen Überblick). Dabei wird den Gruppenprozessen eine zentrale Bedeutung zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen Input- und Outputfaktoren beigemessen (u. a. Fulk & Collins-Jarvis, 2001; Hackman & Morris, 1975). Da Meetings durch die Interaktion gestaltet werden, ist die Analyse der Gruppenprozesse ebenfalls der Schlüssel, um den Meetingerfolg sowie die daran beteiligten Prozesse fassbar zu machen (Kauffeld, 2006; Beck, 2008; Lehmann-Willenbrock, Beck & Kauffeld, 2016). Die Meetingeffektivität ist also von den Interaktionsprozessen während des Meetings abhängig. Diese werden wiederum von den Kontextfaktoren (u. a. Gruppengröße, technische Hilfsmittel) beeinflusst, welche den Rahmen für die Interaktion bilden (Fulk & Collins-Jarvis, 2001; Kauffeld, 2006).

Eine Ergänzung des *IPO-Modells* bezieht die Eigendynamik mit ein, die durch Gruppenprozesse ausgelöst wird. Dazu gehören dynamische Phänomene, (u. a. Einstellungen, Werte, Motivation und Vertrauen) die