

Meeting-Wahnsinn



Besprechungen sind zu Laberrunden verkommen. Nur eine starke Führungskultur kann das ändern, meint **Torsten Schumacher**.

Meetings sind zur größten Quelle für die Verschwendung von Zeit mutiert. Nach einer Untersuchung von Bain & Company verbringen Führungskräfte neunzig Prozent ihrer Zeit in Sitzungen. Unsere Managerkaste hetzt von Meeting zu Meeting, immer leicht verspätet, und irgendwann verstärkt sich hartnäckig das Gefühl, „gearbeitet zu werden“. Ab dem dritten Meeting am Tag wird nicht nur der Kaffee abgestandener, und die Kekse werden weicher, sondern auch der Blick leerer, die Konzentration schwächer und das Smartphone zur Dauerbeschäftigung. Meetings zwischen willkommenem Zeitvertreib, konsumtiver Bräsigkeit und Tortur. Nahezu jeder spürt, dass der zeitliche Aufwand dieses täglichen Wahnsinns in keinem Verhältnis zum Ertrag steht. Bei so viel Übereinstimmung fragt sich, was uns daran hindert, die Meeting-Seuche von Grund auf zu sanieren.

Das Meeting wurde in den 1990er-Jahren als Form der Mitarbeiterführung verstärkt in den betrieblichen Alltag eingeführt. Meetings dienen etwa als Plattform für den Austausch von Erfahrungen und Wissen und dazu, Ent-

scheidungen transparent vorzubereiten und zu treffen. Allerdings wurde, wie so häufig, eine gute Idee im Laufe der Zeit durch Missbrauch weichgespült oder ad absurdum geführt. In der Folge werden seit zehn Jahren handwerkliche Vorschläge diskutiert, wie der Meeting-Zirkus repariert werden kann: Zielsetzung der Besprechung klären, Agenda vorab verschicken, Vorbereitungsmaterial durcharbeiten, Zeiten einhalten, klare Arbeitsaufträge verabreden etc. An Trivialität kaum zu überbieten und an Erfolg kaum zu unterbieten.

Was wirklich gebraucht wird, ist eine starke Führungskultur. Geprägt von Führungskräften, die die Selbstverantwortung des Einzelnen stärken helfen und ein Arbeitsklima schaffen, in dem die Menschen in der Organisation psychologische Sicherheit empfinden. Dann würden nicht für jede noch so kleinteilige Fragestellung mehrstündige Besprechungen mit viel zu vielen Teilnehmern einberufen, sondern Entscheidungen selbst getroffen oder durch kurze, gut vorbereitete Telefonate und bilaterale Gespräche herbeigeführt.

Geprägt von Führungskräften, die, wenn es denn Besprechungen gibt, Vielredner und Selbstdarsteller in die Schranken verweisen. Die diejenigen von der Teilnehmerliste streichen, die ohne eigenen Standpunkt artig das bereits Gesagte wiederholen. Die notorische Zweifler entlarven. Nur durch ein solches Führungshandeln werden aus Laberrunden, in denen grundlegende Regeln eines konstruktiven, effektiven Dialogs missachtet werden, wieder Begegnungen eines inspirierenden und konstruktiven Austauschs - Meetings, auf die sich jeder schon am Tag davor freut.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

”

Unsere Managerkaste hetzt von Meeting zu Meeting, und irgendwann **verstärkt sich hartnäckig das Gefühl, „gearbeitet zu werden“.**