

Podcast „Ganz sicher“

## Mit Sinn und Verstand: wie Meetings gelingen

### **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Das, was ich dort sehe, ist wie so eine Art Lupe auf: Wie tickt diese Organisation? Wie gehen die Menschen miteinander um? Wie gut sind die darin, Probleme zu lösen? Wie gut sind sie darin zu kooperieren, wenn es um die Lösungsfindung geht? Wie gut wird Arbeitszeit genutzt? Wie sieht Führung aus? Ist das eher: All das kann ich in Meetings wunderbar sehen. Und das ist für mich ein Erklärungsansatz, warum wir diese Korrelation mit dem tatsächlichen Unternehmenserfolg immer wieder gefunden haben und auch in unterschiedlichen Branchen.

### **Intro**

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.

### **Katrin Degenhardt**

Erfolg lässt sich nicht erzwingen, aber man kann viel dafür tun. Über Kommunikation, Führung, sicheres und gesundes Arbeiten und Motivation der Beschäftigten. Im Podcast der BG ETEM kommen Themen aus der betrieblichen Praxis vor das Mikrofon. Herzlich willkommen! Mein Name ist Katrin Degenhardt. Es gibt zahlreiche Studien zu Besprechungen und Meetings und die Ergebnisse dazu sind eher ernüchternd. 50 Prozent der Menschen, die an Besprechungen teilnehmen, wissen gar nicht, worum es geht und was das Ziel ist. 27 Prozent bearbeiten während eines Meetings ihre Mails. Die Hälfte der in Besprechungen verbrachten Arbeitszeit gilt als verschwendet, und die vergeudete Zeit kostet die deutsche Wirtschaft 60 Milliarden Euro pro Jahr.

Wenn das nicht mal Gründe sind, Meetings im Betrieb zu hinterfragen und zu optimieren. Wie das gelingen kann, dazu bekommen Führungskräfte in dieser Folge konkrete Hinweise.

Live ins Studio zugeschaltet sind mir heute folgende Gäste. Ich begrüße zunächst Professorin Dr. Nale Lehmann-Willenbrock. Sie ist Organisationspsychologin und forscht an der Universität Hamburg. Ihr Schwerpunkt sind Meetings. Herzlich willkommen, Frau Dr. Lehmann-Willenbrock.

### **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Vielen Dank.

### **Katrin Degenhardt**

Und dann begrüße ich ganz herzlich Herrn Rainer Schissel. Er ist Sicherheitsingenieur und Leiter für Umweltschutz und Arbeitssicherheit bei der BSH Hausgeräte GmbH aus Traunreut, einem Betrieb mit rund 3.000 Mitarbeitenden und Mitgliedsbetrieb der BG ETEM. Herr Schissel organisiert in seiner Rolle regelmäßig Besprechungen oder nimmt daran teil. Herzlich willkommen Herr Schissel.

## **Rainer Schissel**

Vielen Dank für die Einladung.

## **Katrin Degenhardt**

Ja, dann beginne ich mal bei Ihnen, Frau Dr. Lehmann-Willenbrock. Erzählen Sie mal, warum befassen Sie sich speziell mit Meetings? Und haben Sie denn seit der Pandemie auch mehr zu tun?

## **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Ich bin eigentlich auf das Thema Meetings über Umwege gekommen. Ursprünglich habe ich mich mal vor allem mit Teamprozessen auseinandergesetzt und dabei schnell gemerkt, dass die übliche Fragebogenforschung da sehr kurz greift. Also wenn wir verstehen wollen, wie Teams ticken, warum die Zusammenarbeit mal gut und mal überhaupt nicht gut läuft, dann macht es sehr viel Sinn, sich wirklich anzuschauen: Wie interagieren die Teams dann? Wie sprechen sie miteinander? Wie gehen die Menschen miteinander um?

So dass ich darüber auf das Thema Meetings gekommen bin, als so ein zentrales Interaktionssetting in Organisationen. Und das hat sich natürlich während der Pandemie durchaus verändert und hat auch dazu geführt, dass eine spezifische Form der Meetings, nämlich die virtuellen Meetings, rapide in die Höhe geschneit ist. Wenn man sich anschaut, wie Menschen ihre Arbeitszeit verbracht haben, dann war das insbesondere zu Beginn der Pandemie während der ersten Lockdowns eben zu einem ganz großen Prozentteil in virtuellen Meetings, weil es natürlich auch erst mal darum ging, sich abzustimmen, neue Formen der Zusammenarbeit zu finden und dann auch sicherzustellen, dass Prozesse eben weiterlaufen trotz dieser Krise.

## **Katrin Degenhardt**

Auf virtuelle Meetings wollen wir auch gleich noch mal genauer zu sprechen kommen. Aber jetzt mal grundsätzlich die Frage: Wann ist denn ein Meeting ein gutes Meeting und wann kann man sagen, geht es so richtig in die Hose?

## **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Ein Meeting ist dann gut, wenn möglichst alle Beteiligten hinterher rausgehen und sagen: Das war für mich wirklich sinnvoll verbrachte Arbeitszeit. Ich habe genau das auf den Punkt bringen können, was ich auch loswerden wollte. Es hat Sinn gemacht, dass ich persönlich dagesessen habe. Und ja, das war klasse, Das hat sich gut angefühlt und am besten noch so, dass die Zeit verfliegen ist. Also dass man so eine Art Flow erleben hat, das ist natürlich nicht der Standard. Ja, es gibt wenige Meetings, die wirklich so verlaufen. Wenn wir jetzt von sehr großen Meetings sprechen, mit vielen Beteiligten oder von diesen Standardbesprechungen, die sind natürlich nicht immer total inspirierend, aber das wäre die ideale Situation.

## **Katrin Degenhardt**

Ich habe es ja vorhin schon mal erwähnt: Es kursieren verschiedene volkswirtschaftliche Daten zu in Meetings vergeudeter Zeit und den auch damit verbundenen Kosten, die ja extrem hoch sind. Was ist denn da dran?

## **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Das ist sicherlich ein großer Verschwendungsfaktor, dem einfach bisher wenig Beachtung geschenkt wurde. Und das ist schon überraschend. Wenn wir uns anschauen, an welchen Stellen sonst in Organisationen überall auf Optimierung geschaut wird und auch auf die Verwendung von Zeit. Also was dauert wie lange? Gerade wenn man sich das jetzt im Kontext der Produktion anguckt. Das ist undenkbar, dass einfach irgendwie Zeit abgesehen wird, weil das eben immer schon so war oder weil diese Besprechungen immer schon einmal pro Woche stattgefunden hat.

Also insofern macht es schon sehr viel Sinn, sich zu überlegen, wie verbringen wir diese Zeit, ist die effektiv verbracht und dann auch kritisch zu hinterfragen, wenn dem nicht so ist? Also wenn auch nur für die eigene Organisation diese Statistiken zumindest ein Stück weit zutreffen und so Pi mal Daumen die Hälfte der Meetings als nicht effektiv erlebt wird, da dann eben auch tätig zu werden und zu sagen okay, brauchen wir so viele Meetings? Wenn, ja wenn wir uns abstimmen müssen, wie können wir die dann so gestalten, dass sie eben als effektiv erlebt werden?

## **Katrin Degenhardt**

Herr Schissel, jetzt komme ich mal zu Ihnen. Erzählen Sie uns doch mal ein bisschen aus Ihrem Arbeitsalltag. Wie oft und auch in welchen Zusammenhängen spielen da Meetings eine Rolle?

## **Rainer Schissel**

Ja, dadurch, dass sich der Sicherheitsingenieur hier am Standort bin und auch für den Umweltschutz zuständig bin, sind es ganz vielfältige Meetings, virtuell und Präsenz. Das fängt an mit den Arbeitssicherheits-Ausschusssitzungen mit Arbeitskreis Umweltschutz. Also alles, was zum Thema Arbeitssicherheit und Umweltschutz betrifft. Das sind aber auch Schulungen, kurze Informationsveranstaltungen, die wir bereitstellen. Also von 15 Minuten bis zu einer, zwei Stunden-Meetings ist da eigentlich alles dabei. Und Anzahl der Meetings, die wir so in der Woche einstellen von unserer Organisation aus, also von der Arbeitssicherheit aus, sind es bestimmt fünf bis sechs Meetings, also ein bis zwei Meetings pro Tag, die wir einstellen für die unterschiedlichsten Themen.

## **Katrin Degenhardt**

Frau Dr. Lehmann-Willenbrock, worauf sollten denn Organisatorinnen und Organisatoren achten, wenn sie Besprechungen planen?

## **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Also, es gibt eine ziemlich lange Shopping-Liste von Dingen, die ein guter Meetingleiter tun sollte. Ganz klar, gehört dazu erstmal eine vernünftige Planung und Vorbereitung. Also sich zu überlegen: Warum brauchen wir dieses Meeting? Brauchen wir es wirklich? Oder könnte es eben eine E-Mail sein? Wer muss beteiligt werden? Kann ich alle zusammenbekommen, die ich eben auch brauche, wenn gemeinsam Entscheidungen zu fällen sind? Und andersrum gefragt: Habe ich jetzt vielleicht Personen auf meiner Einladungsliste, die da nicht unbedingt sitzen müssten, sondern die die Arbeitszeit auch anders verbringen können?

Es gibt natürlich auch Möglichkeiten, sich zu schulen. Also ganz klassisch, Moderationstechniken schaden nicht so ein bisschen im Blick zu behalten. Wer redet wie lange? Wen muss ich vielleicht noch mal besonders ermuntern, dass er oder sie sich beteiligt, weil die sonst sehr still sind, und das ist in virtuellen Meetings eben noch mal eine größere Herausforderung, dort überhaupt mitzubekommen, dass jemand vielleicht was sagen möchte. Das kriege ich vielleicht in einem Face to Face Setting eher noch mal so nonverbal zwischen den Zeilen mit, virtuell muss ich da vielleicht noch mal genauer darauf achten. Und dann eben auch im Meetingverlauf zu schauen: Was steht auf der Agenda? Wie lange brauchen wir? Wofür kann ich vielleicht auch ein Stück weit Verantwortung abgeben, indem ich eben nicht nur die Agenda komplett selbst gestalte, sondern sage: Ihr könnt alle Punkte einbringen?

Wer einen Punkt eingebracht hat, moderiert eben diesen Teil der Diskussion auch, sodass sich das so ein bisschen auf die Schultern verteilt. Und das hat immer auch den guten Nebeneffekt, dass die Verantwortung für die Meetingeffektivität nicht nur bei der Meetingleitung liegt, sondern zunehmend auch beim Team insgesamt.

Das können wir abschließen und müssen vielleicht noch mal nachhaken, ob man nicht jedes Thema immer wieder von vorne anfängt. Das wären so ein paar konkrete Tipps und eben auch dann zu überlegen, was passiert denn danach. Also was muss ich im Meeting tun, damit wir Themen nicht wieder vorlegen müssen? Damit ich auch sicher sein kann, dass der vermeintliche Konsens wirklich von allen auch als solcher empfunden wird und Entscheidungen mitgetragen werden. Wie muss ich Ideen dokumentieren, so dass sie hinterher vielleicht auch für nicht Anwesende sichtbar bleiben, dass auch Informationen geteilt werden können, möglichst arbeitsarm? Und was kann ich tun, damit vereinbarte Maßnahmen auch umgesetzt werden und wir vielleicht auch selber danach halten können? Also so, dass beim nächsten Meeting klar ist, diese und jene Maßnahmen haben funktioniert.

## **Katrin Degenhardt**

Herr Schissel, Sie selbst starten Ihre Besprechungen ja immer mit einem sogenannten Sicherheitsimpuls. Was ist das genau?

## **Rainer Schissel**

Ja, der Sicherheitsimpuls ist ein One-Pager. Ein Einseiter, der aus dem Thema Arbeitssicherheit geboren ist. In dem One-Pager werden durch bildliche und einfache textliche Bestandteile Unfälle, unsichere Situationen, Themen zum Management kurz erklärt und erläutert, sodass es für jedermann und jederfrau verständlich ist. Der Sicherheitsimpuls wird am Freitagnachmittag spätestens an die ganze Organisation,

also an den Führungskreis, versendet. Und jede Führungskraft hat dann die Möglichkeit, am Montag früh oder beziehungsweise im Laufe des Tages mit dem ersten Meeting, das eine Führungskraft hat, mit dem Sicherheitsimpuls zu beginnen.

Und der Sicherheitsimpuls soll natürlich Diskussionen auslösen. Soll einen, den ersten Pflock in einem Meeting praktisch bereitstellen für die Diskussionen der Mitarbeiter und soll natürlich bereichsübergreifend informieren, unsere Mitarbeiter informieren und proaktiv auf fehlende Sicherheit eingehen und Hemmungen nehmen, zum Beispiel das Ganze auf ähnliche Situationen überzugreifen.

### **Katrin Degenhardt**

Und haben Sie auch beobachtet, was für eine Wirkung das hat in den Meetings?

### **Rainer Schissel**

Wir sprechen im Führungskreis ja den Sicherheitsimpuls auch jedes Mal an, also auch in der Führungsebene wird der Sicherheitsimpuls einmal pro Woche genutzt und es entsteht immer eine Diskussion, eine positive Diskussion. Jeder hat einen Beitrag meistens zu diesem Sicherheitsimpuls mit dabei. Und das ist schon mal förderlich für die Awareness, für das Bewusstsein der Mitarbeiter zu irgendwelchen Themen – ob das jetzt unsichere Situationen sind oder aktuelle Unfälle, die dort dargestellt werden – hat jeder eigentlich immer ein Thema dabei, das er beitragen kann zu dem Sicherheitsimpuls?

### **Katrin Degenhardt**

Jetzt wollen wir noch mal ein bisschen auf die virtuellen Meetings zu sprechen kommen, Frau Dr. Lehmann-Willenbrock. Welche Besonderheiten und Stolperfallen bringen die denn mit sich?

### **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Ja, virtuelle Meetings sind ein wunderbares Feld für die Meetingforschung im Moment, weil sie eben anders sind als Face-to-Face-Meetings. Ein Beispiel dafür, was wir üblicherweise tun, wenn wir uns sehen, ist, dass wir so sogenanntes aktives Zuhören betreiben. Also Herr Schissel erzählt mir was. Ich finde das interessant und ich mache dann: Aha. Genau. Ja, und das ist ein relativ subtiles, aber wichtiges soziales Signal, was vermittelt: Ich höre zu, ich bin dabei, das interessiert mich. Ich möchte wissen, wie es weitergeht.

Das machen wir virtuell nicht allein schon deswegen, weil wir gelernt haben, wir schalten unsere Mikros aus, wenn wir gerade selbst nicht sprechen. Und das ist so ein feiner Zwischenton, der uns völlig flöten geht in den meisten virtuellen Meetings. Und wir wissen gleichzeitig aus der Forschung, dass dieses aktive Zuhören eben ein sehr wichtiges soziales Signal ist. Und das trifft auf viele andere sogenannte soziale Signale eben auch zu. Also wenn wir darüber nachdenken, welche Wirkung haben eigentlich so nonverbale Hints in der Interaktion

Wenn wir uns sehen im Meeting, dann kriege ich relativ gut mit, wenn Kollege Meier sich gerade schrecklich langweilt oder Kollege Müller völlig anderer Meinung ist. Ja, relativ zu dem, was ich gerade erzähle. Im virtuellen Meeting ist das deutlich schwieriger. Das kann eben auch Unsicherheiten erzeugen. Und auch für die Meetingleitung gibt es eben auch noch mal besondere Herausforderungen in virtuellen Meetings. Wie schaffe ich es, dass das Meeting trotz dieser relativ verarmten sozialen Interaktion die Leute trotzdem irgendwie noch packt und involviert, sodass sie eben nicht die ganze Zeit parallel multitasken? Also wir wissen je länger das Meeting, je weniger ich mich involviert fühle und auch je größer die Gruppe, desto wahrscheinlicher ist dieser Hang, nebenbei noch was anderes zu machen. Aus der Not geboren, weil irgendwann muss ich ja auch meine Arbeit noch erledigen. Und führt dann eben auch zu so bekannten Phänomenen wie dem Zoom-Fatigue, dass die Menschen eben rausgehen und sagen: Meine Güte, ich fühle mich völlig erschöpft. Kann ich jetzt bitte mal was anderes machen? Bitte kein Meeting mehr heute.

### **Katrin Degenhardt**

Herr Schissel, wie sollten Führungskräfte durch virtuelle Meetings führen?

### **Rainer Schissel**

Ja, die Frau Lehmann-Willenbrock hat ja viele Aspekte schon genannt. Also für mich ist auch ganz wichtig, also erst einmal zur Vorbereitung sich Gedanken machen, lade ich überhaupt den richtigen Kreis ein und nicht vielleicht auf einen Verteiler drücken und dann einen großen Kreis einzuladen. Dann ganz wichtig auch noch mal die Agenda, dass es eine gewisse Agenda gibt. Und wenn du selbst der Einladende bist und ein Besprechungsprotokoll schreibst und das Besprechungsprotokoll oder eine kleine Notiz mit dem Ende des Meetings fertig steht und verteilt wird, dann ist das für mich der Supererfolg, weil dann hast du nämlich alle abgeholt. Danach kann keiner nicht sagen, das habe ich nicht mitbekommen oder was ist denn da besprochen worden? Sondern es ist ganz klar anhand der Agenda. Das ist nämlich auch der Vorteil, wenn man davor eine Agenda hat, weil dann kann man gleich in die Agenda reinschreiben und den Kümmerer festlegen, wer denn dann für das Thema zuständig ist. Und das andere, was ich noch ergänzen wollte, was mir immer ein bisschen abgeht bei den Meetings, dass man die Kamera anschaltet und egal, ob das jetzt natürlich, wenn es jetzt eine Informationsveranstaltung von unserer Personalabteilung ist, wo 200 Führungskräfte dabei sind, dann müssen nicht alle die Kameras anschalten. Aber bei so normalen Meetings, wo fünf bis zehn Personen dabei sind und wo ein Austausch auch stattfinden soll und damit ich auch sehe, wie der andere reagiert auf andere Themen, ist für mich fast die Pflicht, die Kamera einzuschalten. Also ich bringe das immer so: In meinem Büro gegenüber sitzen meine Mitarbeiter, da mache ich ja auch nicht die Tür zu, wenn ich mit denen sprechen, sondern ich mache die Tür auf und versuche die hereinzuholen und wirklich Face-to-Face so zu besprechen. Und so sollte es auch, muss es eigentlich auch bei den virtuellen Besprechungen sein.

### **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Die Forschung ist also ein Stück weit gespalten. Wenn ich die Kamera eingeschaltet lasse, dann ist das eben für bestimmte Personen besonders stressig, insbesondere für diese Newcomer, also Leute, die eben neu dabei sind, die empfinden das als belastend. Für mich ist immer die Frage: Wovon profitiert denn das Meeting als Ganzes und nicht der einzelne Teilnehmer? Und da wissen wir eben aus meiner eigenen Forschung, wir haben Führungskräfte befragt, was sie denn tun, um Ethik entgegenzuwirken und was sie auch gemeinsam mit ihrem Team tun, damit diese virtuellen Meetings eben nicht als so ermüdend erlebt werden. Und da kam ganz klar der Konsens: Kamera an, bitte alle die Kamera an, weil wir dann eben möglichst natürliche Interaktionen erleben und nicht diese völlig verquere soziale Interaktion haben. Durch die geschlossene Tür, um das Beispiel noch mal zu bemühen und nicht so richtig wissen, was macht eigentlich mein Gegenüber und ist überhaupt noch irgendjemand mit der Aufmerksamkeit bei mir oder was? Was passiert eigentlich hier im Team?

### **Katrin Degenhardt**

Sie haben jetzt ein paar Mal den Begriff Zoom-Fatigue erwähnt. Vielleicht kennen den nicht alle. Erklären Sie uns doch noch mal ganz kurz dieses Phänomen.

### **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Ja, Zoom-Fatigue ist nicht nur ein Buzzword, was rauf und runter gespielt wurde in der Presse, sondern mittlerweile etabliert in der psychologischen Forschung als eigenständiges Phänomen. Das heißt, es ist ein Ermüdungssyndrom, was nicht allein durch Tageszeiten bedingt ist. Also man könnte jetzt auch vermuten, na ja, wenn ich jetzt das fünfte Meeting habe, dann ist einfach auch schon später Nachmittag, dann bin ich deswegen ermüdet und die Forschung konnte eben zeigen, dass dem nicht so ist, sondern es ist eine Ermüdungserscheinung, die spezifisch auf das Besuchen vieler virtueller Meetings zurückzuführen ist, mit ganz unterschiedlichen Symptomen. Damit haben wir uns teilweise auch beschäftigt. Also das eine sind so kognitive Einbußen, dass ich eben das Gefühl habe, ich kann mich nicht mehr richtig konzentrieren, wenn ich sehr viele virtuelle Meetings habe, tatsächlich auch körperliche Erschöpfungssymptome, also Kopfschmerzen, überanstrengte Augen, Rückenbeschwerden, wenn ich eben sehr lange vor dem Bildschirm hocke, und eben auch tatsächlich relativ viele psychologische Belastungsfaktoren, also so ein Gefühl von Einsamkeit, wenn ich den Tag in einem virtuellen Meeting nach dem nächsten verbracht habe. Auch eine fehlende Abwechslung also, wenn man sich überlegt, was war vor der Pandemie, was ist auch jetzt wieder, wenn Menschen zurückkehren an den Arbeitsplatz, dann ist ein Meeting immer auch eine Unterbrechung von Bildschirmtätigkeiten. Und das ist natürlich nicht mehr der Fall.

### **Katrin Degenhardt**

Und was kann man dagegen tun?

## **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Ja, man kann sich überlegen: Wie viele virtuelle Meetings braucht ein einzelner Arbeitstag und wann ist es zu viel? Das ist natürlich auch eine Abstimmungsfrage. Es gibt auch Maßnahmen, meetingfreie Zonen im Wochenplan fest einzuplanen, wo einfach gar keine Meetings geplant werden dürfen. Führungskräfte aus unseren Studien haben so Maßnahmen geschildert, wie dass Meetings generell nur auf maximal 40 Minuten terminiert werden dürfen, so dass eben sichergestellt ist, dass es eine Pause gibt zwischen virtuellen Meetings und generell auch mal zu schauen, können wir Meetings abkürzen.

Das hat aber möglicherweise auch wieder Nebenwirkungen, weil wir eben auch Stimmen gehört haben, dass bei sehr kurz getakteten virtuellen Meetings die Diskussion oberflächlich bleibt. Meine Empfehlung wäre eher dann zu sagen, vielleicht passt es nicht alles in eine Besprechung, sondern man guckt halt, welche Teile gehören zusammen inhaltlich auf der Agenda, die muss ich innerhalb dieser einen Sitzung diskutieren. Und was kann ich vielleicht ausklammern und verschieben auf die nächste Sitzung?

## **Katrin Degenhardt**

Herr Schissel, ich wollte auch noch mal zum Abschluss auf die andere Bedeutung von Meetings zu sprechen kommen. Wir hatten das am Anfang auch schon. Nämlich die soziale Komponente. Wie wichtig schätzen Sie diese Rolle von Meetings ein – egal, ob es jetzt virtuelle sind oder eben auch in Präsenz?

## **Rainer Schissel**

Ja, die soziale Komponente ist natürlich total wichtig. Darum habe ich das auch noch mal gesagt gerade bei virtuellen Meetings, dass die Kamera an ist und dass das Mikro immer an ist, dass man auch hört, wie geht es denn dem Gegenüber überhaupt? Erreiche ich den trotzdem? Ja, bin ich der Meinung, Präsenz Meetings sind umso wichtiger, um einfach mehr Gefühl für seine, für seinen Umkreis, für dieses Meeting zu bekommen. Besonders wenn es wichtige Themen sind, die zu besprechen sind. Wenn es Personalgespräche sind, die man vielleicht vor sich hat, dass man die in Präsenz durchführt, um das Soziale besser mitzubekommen.

## **Katrin Degenhardt**

Wie sehen Sie das, Frau Dr. Lehmann-Willenbrock?

## **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Ich bin immer noch der Meinung, dass Meetings eine ganz zentrale Situation auch für Führungskräfte sind, mitzubekommen, was sind eigentlich so die Zwischentöne? Und das ist ja letztendlich auch die soziale Dimension. Wie geht man miteinander um? Ist es in meinem Sinne? Ja. Behandeln die sich gegenseitig so, wie ich das auch möchte? Bauen die Leute auf den Ideen von anderen auf oder ist es so eine One-Man-Show mal fünf oder wie auch immer? Also da wirklich zu schauen, was passiert eigentlich im Team? Wie reagiert das Team auch auf mich als Führungskraft? Wie gut ist da so das Zusammenspiel? Dafür sind Meetings eben wie so eine Art Prozess-Lupe auf das Teamgeschehen. Also

diese Situation wirklich auch zu nutzen. Und klar, das geht viel besser in Präsenz, Face-to-Face als virtuell, wo mir eben ganz viele von diesen Zwischentönen flötengehen.

### **Katrin Degenhardt**

Was sagt eine Meetingkultur, wie auch immer sie geartet ist, über ein Unternehmen aus?

### **Rainer Schissel**

Ich glaube, das sagt sehr viel aus. Und ich glaube auch, dass eine Meetingkultur, eine gute Meetingkultur, also mit einer strukturierten Vorgabe über - Wen lade ich ein? Agenda. Was ist das Ergebnis, wenn ich aus der Besprechung rauskomme? – ganz viel zu einem Erfolg von einem Unternehmen beiträgt, bin ich mir ziemlich sicher.

### **Katrin Degenhardt**

Was meinen Sie, Frau Dr. Lehmann? Willenbrock?

### **Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Aus der Forschung wissen wir tatsächlich, dass das, was in Meetings passiert, also die tatsächlichen Interaktionsmuster, die systematisch immer wieder gezeigt werden, korrelieren mit dem Unternehmenserfolg. Also so ganz spannende Ergebnisse. Da würde ich jetzt nicht behaupten, dass wenn ich mir ein Meeting anschau, ich hinterher eine Prognose erstellen kann über den Unternehmenserfolg. Das wäre deutlich zu weit gegriffen, sondern es ist eben ein korrelativer Zusammenhang. Das, was ich dort sehe, ist wie so eine Art Lupe auf: Wie tickt diese Organisation? Wie gehen die Menschen miteinander um? Wie gut sind die darin, Probleme zu lösen? Wie gut sind sie darin, zu kooperieren, wenn es um die Lösungsfindung geht? Wie gut wird Arbeitszeit genutzt? Wie sieht Führung aus? Ist das eher kooperativ, partizipativ oder von oben herab? Wie sind eigentlich die Redeanteile verteilt? Also diese ganzen Verhaltensindikatoren, die dafür sprechen, Was macht eigentlich das Klima in dieser Organisation aus? All das kann ich im Meeting wunderbar sehen und das ist für mich ein Erklärungsansatz, warum wir diese Korrelation mit dem tatsächlichen Unternehmenserfolg immer wieder gefunden haben und auch in unterschiedlichen Branchen.

### **Katrin Degenhardt**

Also Grund genug, sich mit diesem Thema ganz intensiv auseinanderzusetzen. Ich bedanke mich bei Ihnen beiden ganz herzlich für dieses spannende Gespräch. Ganz sind Sie beide allerdings noch nicht entlassen, denn am Ende unseres Podcasts „Ganz sicher“ werden wir noch einmal ganz spontan. Ich stelle Ihnen eine Frage und Sie antworten mir kurz und spontan.

Frau Dr. Lehmann-Willenbrock was bevorzugen Sie: virtuell oder in Präsenz?

**Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

In Präsenz? Unbedingt.

**Katrin Degenhardt**

Herr Schissel, Das hatten wir schon. Das Thema: Kamera an, Kamera aus.

**Rainer Schissel**

Kamera an, natürlich.

**Katrin Degenhardt**

Frau Dr. Lehmann-Willenbrock. Wen gucken Sie im Online-Meeting öfter an, sich selbst oder Ihre Teammitglieder?

**Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Die Teammitglieder. Meine Ansicht ist immer aus, unbedingt.

**Katrin Degenhardt**

Herr Schissel, Mail schreiben oder lieber anrufen?

**Rainer Schissel**

Lieber anrufen.

**Katrin Degenhardt**

Frau Dr. Lehmann Willenbrock: Text oder Sprachnachricht?

**Prof. Dr. Nale Lehmann-Willenbrock**

Das kommt auf die Länge der Nachricht an. Sprachnachricht wenn es zwei Sätze sind. Bei allem Längeren bitte ein Text.

**Katrin Degenhardt**

Genau bei Sprachnachrichten ab drei Minuten ist es ein Podcast, sage ich immer.  
Herr Schissel, wie lang hat Ihr längstes Online-Meeting gedauert?

## **Reiner Schissel**

Vier Stunden.

## **Katrin Degenhardt**

Oh Gott. Ja, dann herzlichen Dank an Sie beide fürs Mitmachen. Und an dieser Stelle noch ein kurzer Hinweis an unsere Zuhörerinnen und Zuhörer: Wir freuen uns, wenn Sie uns auf dem Podcast-Kanal Ihrer Wahl abonnieren und uns eine Bewertung dalassen.

Festzuhalten bleibt gut geplant ist, halb besprochen und mit Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch zu kommen, ist ein schöner Nebeneffekt von Meetings. Manchmal tut es aber auch eine E-Mail. Ganz sicher.

## **Outro**

Ganz sicher. Der Podcast für Menschen mit Verantwortung.