

Jessica Turner

Online-Meetings mit Fokus und Mehrwert

Schluss mit Kalender-Tetris – wie virtuelle
Besprechungen effizienter werden



Springer Gabler

Online-Meetings mit Fokus und Mehrwert

Jessica Turner

Online-Meetings mit Fokus und Mehrwert

Schluss mit Kalender-Tetris – wie virtuelle
Besprechungen effizienter werden

Mit einem Kapitel „Interkulturalität in der virtuellen
Zusammenarbeit“ von Hedda Haupt

Jessica Turner
META Projects & Training GmbH
Saarbrücken, Deutschland

ISBN 978-3-662-69048-2 ISBN 978-3-662-69049-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69049-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Korrektur: Jonas Westhoff
Illustration: Conny Biegler

Planung/Lektorat: Mareike Teichmann
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Vorwort

Danke, dass du dir dieses Buch gekauft hast. Ich habe mein eigenes Unternehmen gegründet, META Projects & Training, mit dem ich Organisationen und Menschen durch IT-Transformationsprojekte wie die SAP S/4HANA Einführung begleite. Ich betreue eigeninitiativ Entwicklungsprojekte in Kenia und Nepal, um Frauen und Kindern Starthilfe in ein selbstbestimmtes Leben zu geben. Und seit einiger Zeit investiere ich auch in Start-ups, die gesellschaftlichen Mehrwert stiften. Der gemeinsame Nenner aller Aktivitäten ist das Thema der kontinuierlichen Veränderung, oder der „Metamorphose“, wie es der Titel meines ersten Buches sagt.

Ich bin ein Mensch, der immer Ausschau nach Entwicklungsmöglichkeiten hält – für mich selbst, aber auch für meine Kund*innen und Business-Partner*innen. Meine Botschaft ist: Veränderung ist ein Prozess und gehört zum Leben.

Für meine Kund*innen – große Konzerne und Mittelständler, die ich bei deren IT-Transformationsprozessen begleite – komme ich meist dann ins Spiel, wenn etwas ins Stocken geraten ist. Der anfängliche Enthusiasmus ist Ernüchterung gewichen. Jeder kocht sein eigenes Süppchen. Keiner glaubt mehr ans große Ganze. Es fehlt am „Why“, also an der Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Und auch am „How“, also an Wegen und Methoden, dieses Ziel zu erreichen. Als Scrum Master und Agile Coach ist es meine Aufgabe, dass die Teams wieder an Fahrt aufnehmen, ihre vorhandenen Ressourcen zu heben, die eigenen Fähigkeiten bestmöglich einzusetzen und eine effizientere Meetingkultur zu etablieren. Online-Meetings sind ein Aspekt davon. Lass uns in das Thema starten!

Jessica Turner

Hinweis In diesem Buch verwende ich eine genderinklusive Sprache, um alle Geschlechter und Identitäten einzubeziehen. Wo es möglich ist, nutze ich geschlechtsneutrale Formulierungen oder wechsele zwischen femininen, maskulinen und neutralen Pronomen.

Danksagung

Lieber Leser, liebe Leserin. Von Herzen möchte ich mich bei dir bedanken. Dein Vertrauen und der Kauf dieses Buches bedeuten mir sehr viel. Ich habe mich bemüht, dir einen optimalen Mix aus wissenschaftlichem Ansatz und meinen persönlichen Erfahrungen zu bieten. Mein Ziel war es, dir aufzuzeigen, wie du Leichtigkeit in deinen Alltag und jenen deiner Projektmitarbeitenden bringen kannst. Es geht nicht darum, die Arbeit an sich zu erleichtern. Vielmehr möchte ich dich dazu ermutigen, deine eigene Haltung zu verändern und den Umgang mit den eigenen Ressourcen zu verbessern.

Ein besonderer Dank gilt meiner Mitarbeiterin Hedda Haupt. Hedda ist begeistert vom Thema Wirtschaftspsychologie und hat sowohl wichtige Studien in dieses Buch eingebracht als auch das Thema interkulturelle Kompetenz. Vielen Dank für deine Unterstützung, deine Ideen und dein Engagement.

Mein Dank geht ebenfalls an Jan Fischbach. Seine Tipps haben dabei geholfen, Ansätze für das Buch zu überdenken und besser zu machen. Ich danke dir für deine Inspiration und Perspektiven.

Ein großes Dankeschön an Cornelia Biegler. Sie unterstützt mich seit einigen Jahren bei allen grafischen Themen. Für dieses Buch hat sie sämtliche Grafiken erstellt. Danke für deine wertvolle Arbeit!

Ein herzliches Dankeschön an meinen Lektor Jonas Westhoff. Sein scharfer Blick und seine fundierten Ratschläge tragen entscheidend zur Qualität dieses Werkes bei. Seine Geduld und sein Fachwissen waren in diesem Prozess unverzichtbar.

Nicht zuletzt möchte ich meiner PR-Agentin Deborah Klein und meinem Verlag für die Zusammenarbeit danken.

Eure Unterstützung und der Glaube an das Projekt haben dieses Buch erst möglich gemacht.

Und Danke an euch alle – Leser, Mitwirkende und Unterstützer – für euer Interesse, eure Begeisterung und euer Engagement. Gemeinsam können wir einen Unterschied machen und für effektivere Online-Meetings mit Mehrwert sorgen.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Nicht noch so ein „Meeting-Buch“	1
1.2	Online musst du dir was einfallen lassen.....	3
	Literatur.....	4
Teil I Individuelle Ebene		
2	Selbsteinschätzung	7
3	Chancen und Fallstricke von Online-Meetings	9
3.1	Chancen von Online-Meetings.....	9
3.2	Fallstricke von Online-Meetings	10
3.3	Virtuelle Arbeitswelt: Fluch oder Segen?	11
	Literatur.....	12
4	Ineffizienz und Horrorgeschichten von Online-Meetings	15
4.1	Gründe für ineffiziente Online-Meetings.....	15
4.2	Horrorgeschichten von Online-Meetings.....	18
	Literatur.....	21
5	Warum Multitasking Nonsens ist	23
5.1	Die Angst, etwas zu verpassen.....	23
5.2	Switching Costs bei Multitasking	25
5.3	Meeting Madness.....	26
5.4	Zoom-Fatigue.....	27
5.5	Overconfidence-Effekt.....	28
5.6	Zwischenfazit: Online-Meetings streichen, statt verbessern!	29
	Literatur.....	30
6	Deine virtuelle Bühne – Vorbereitung ist alles	33
6.1	Stelle eine gute Internetverbindung sicher.....	33
6.2	Nutze ein Mikrofon	34

6.3	Sorge für das passende Licht	35
6.4	Wähle den passenden virtuellen Hintergrund	35
6.5	Nutze eine externe Kamera	36
	Literatur.	37
7	Return On Time Invested deiner Tetrominos.	39
7.1	Was Tetris mit deinem Kalender zu tun hat	39
7.2	Wie viel Zeit du mit deinen Tetrominos verbringst	44
7.3	Effizienz von Online-Meetings: Kostenbewusstsein und Zeitmanagement	46
	Literatur.	48
8	Blick hinter die virtuellen Kulissen	49
8.1	Schatten-Tetrominos sichtbar machen	49
8.2	Aufgaben erledigen, statt aufschieben	51
8.3	Mit Künstlicher Intelligenz die Effizienz steigern	55
8.4	Wenige Tools gut nutzen	58
	Literatur.	60
9	Rhetorik in Online-Meetings	61
9.1	Virtuelle Rhetorik.	61
9.2	Deine Soft Skills sind gefragt	63
9.3	Wortwahl und Tonfall.	64
9.4	Analogien und Metaphern	65
9.5	Ideen für Storytelling	66
9.6	Rhetorische Pausen	67
9.7	Die richtigen Fragen stellen	68
9.8	Auf Augenhöhe kommunizieren	69
9.9	Nonverbale Kommunikation in Online-Meetings	70
9.10	Effektiv Präsentieren mit der 6 × 6-Regel	72
9.11	Positive Grundhaltung	75
	Literatur.	76
10	Das Zwischen-den-Zeilen-Lesen in Online-Meetings	77
10.1	Auswirkungen von Bildschirmzeit auf Empathie	77
10.2	Einfluss von Emotionen auf Online-Meetings	78
10.3	Mimikresonanz in Online-Meetings	80
10.4	Metakognition in Online-Meetings	82
	Literatur.	83

Teil II Teamebene

11	Einschätzung des Teams	87
12	Einzigartige virtuelle Teams	91
12.1	Konzept der Selbstverwirklichung nach Rogers	91
12.2	Empathie im Team	92
12.3	DISG-Modell am Beispiel der Tetrominos	95
	Literatur	98
13	Psychologische Sicherheit in Online-Meetings	99
13.1	Verstärktes Bedürfnis nach Sicherheit	99
13.2	Eigenschaften effektiver Teams und psychologische Sicherheit	100
13.3	Vertrauensvolle Basis im Team	101
	Literatur	103
14	Virtuelle Retrospektiven	105
14.1	Mehrwert von regelmäßigen Retrospektiven	105
14.2	Geeignete Tools für die Praxis	107
14.3	Vorlagen für Retrospektiven nutzen	108
14.4	Individuelle Ideen für Retrospektiven generieren	113
14.5	Geben, Empfangen und Nutzen von Feedback	113
	Literatur	118
15	Teamwork makes a team work	119
15.1	Teamphasen	119
15.2	„Echte“ Teams	122
15.3	Teamwerte und –strukturen	123
	Literatur	127
16	Wiederkehrende Meetings	129
16.1	Das Quadrat-Meeting – Daily-Meetings	129
16.2	Das I-Meeting – Weekly und andere wiederkehrende Online-Meetings	131
	Literatur	132
17	Virtuelle Workshops	133
17.1	Moderation von Workshops	133
17.2	Mit „schwierigen“ Personen umgehen	134
17.3	Was macht gute Moderation aus?	135
17.4	Was macht Facilitation aus?	138
17.5	Stimmungskiller Groan Zones	140
	Literatur	143

18	Virtuelles Kick-off: Mit voller Power ins Projekt starten	145
18.1	Selbsterfüllenden Prophezeiungen entgegenwirken	145
18.2	Implizite Erwartungshaltungen in Projekten	146
18.3	Mit voller Power ins neue Projekt	147
18.4	Soziale Interaktion und Commitment fördern	148
18.5	Checkliste für das Kick-off	149
	Literatur	151
19	Deep Work und meetingfreie Zeit	153
19.1	Veränderte Bedingungen durch Homeoffice	153
19.2	Tipps für virtuelle Teamstrukturen	154
	Literatur	157
20	Virtuelles Onboarding	159
20.1	Studien zum Onboarding	159
20.2	Virtuelles Kennenlernen	160
20.3	Virtuelles Mentoring	161
20.4	Onboarding-Prozess	161
	Literatur	163
Teil III Organisationsebene		
21	Check der virtuellen Meetingkultur	167
	Literatur	169
22	Wer ist verantwortlich für gute Online-Meetings?	171
22.1	Verschwendung in der Arbeitsorganisation entgegenwirken	171
22.2	„Politische Spielchen“ in der Organisation	174
22.3	Ungeklärte Ziele und Verantwortlichkeiten	175
22.4	Der Vorteil von Entscheidungsfindung	176
	Literatur	177
23	Status-Meetings und virtuelle Entscheidungen	179
23.1	Konsens- und Konsent-Entscheidungsverfahren	179
23.2	Lösungsansätze für virtuelle Entscheidungen	180
23.3	Lösungsansätze für Status-Meetings	183
	Literatur	185
24	Interkulturalität in der virtuellen Zusammenarbeit	187
	Von Hedda Haupt	
24.1	Bedeutung von interkultureller Kompetenz in Projekten	187
24.2	Definition von Kultur und Interkulturalität	188
24.3	Kulturelle Unterschiede in Projektteams	189

24.4	Bedeutung von Akkulturation im virtuellen Onboarding	193
24.5	Interkulturelle Kompetenzen in Online-Meetings	195
	Literatur	198
25	Selbstwirksamkeit und Tribal Leadership	201
25.1	Selbstwirksamkeit	201
25.2	Tribal Leadership	202
	Literatur	204
26	Positive Meeting-Kultur in die Organisation bringen	205
26.1	Rahmenbedingungen der Meeting-Kultur	205
26.2	Meetingkultur erfolgreicher Unternehmen	207
	Literatur	210
27	Ausblick und Unterstützung	211

Über die Autoren



Jessica Turner ist Gründerin, Investorin und in der IT-Welt beheimatet. Veränderung, Bewegung und Weiterentwicklung sind ihre persönlichen Lebensthemen. In ihrer Tätigkeit als Agile Coach für IT-Projekte, Patin für soziale Projekte und Autorin lebt sie alle Facetten davon. Menschen, Teams und Unternehmen ermutigt sie dazu, Veränderung anzunehmen und als Energiequelle für sich zu nutzen. In ihrer eigenen Biografie spielt der Wandel ebenfalls eine zentrale Rolle. Grenzen überwinden, sich neuen Herausforderungen stellen, das lebt und liebt sie. Sie ist viel gereist, an unterschiedlichen Orten beheimatet, leistete Entwicklungshilfe in Kenia und Nepal und möchte die Kraft der Veränderung auch dorthin bringen, wo Veränderung nicht so leicht zugänglich ist.

Jeden Tag ist sie in großen IT-Projekten in Konzernen mit dem Phänomen des „Kalender-Tetris“ konfrontiert. Sie möchte in den Projekten, Teams sowie bei den Lesern auf Kalender-Tetris und Meeting-Wahnsinn hinweisen. Und auch darauf, dass es in der eigenen Verantwortung liegt, darauf zu reagieren! Für Jessica sind Online-Meetings kein Überbleibsel der Corona-Pandemie. Virtuelle Treffen ermöglichen ihr die Zusammenarbeit mit Teams weltweit und das Arbeiten von überall aus. Und genau aus diesem Grund will sie Leserinnen ihre wichtigsten Methoden an die Hand geben – denn sie glaubt, dass jeder und jede Einzelne von uns dafür verantwortlich ist, das Beste aus jedem Meeting zu machen und wirklichen Mehrwert zu schaffen.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/jessica-turner-8a7b69183/>

E-Mail: jessica@metaprojects-training.com



Hedda Haupts Laufbahn umfasst viele internationale Erfahrungen in den Bereichen Produktmarketing und Projektmanagement, die ihr Interesse für kulturelle Unterschiede in Teams geweckt haben. Aktuell arbeitet sie als Product Marketing Managerin bei META Projects & Training GmbH. Ihre Expertise in der Verbindung von Wissenschaft und Praxis, gepaart mit ihrer Leidenschaft für interkulturelle Kommunikation und Wirtschaftspsychologie, macht sie zu einer wertvollen Expertin in ihrem Feld.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/hedda-h-25414b291/>

E-Mail: hedda@metaprojects-training.com

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Ebenen des Buches.	2
Abb. 4.1	Katze im Video	19
Abb. 4.2	Ungewollte Einblicke ins Homeoffice	20
Abb. 5.1	Zoom-Fatigue im Homeoffice	27
Abb. 6.1	Beispiel für ideale Position im Online-Meeting.	37
Abb. 7.1	Übersicht der Tetrominos	40
Abb. 7.2	Kick-off	41
Abb. 7.3	Daily	41
Abb. 7.4	Weekly	42
Abb. 7.5	Status-Meeting	42
Abb. 7.6	Entscheidungsmeetings	43
Abb. 7.7	Workshops	43
Abb. 7.8	Retrospektiven	44
Abb. 7.9	Beispielrechnung von Kosten für ein Daily-Meeting.	47
Abb. 8.1	Schatten-Tetromino	51
Abb. 8.2	Beispiel der Unterstützung durch Künstliche Intelligenz.	58
Abb. 9.1	Team als Puzzle	66
Abb. 9.2	Virtuelle Präsentationen	75
Abb. 12.1	Virtueller Small Talk	94
Abb. 12.2	DISG-Modell am Beispiel von Hannes, Claudia, Tanja und Tom	96
Abb. 13.1	Eigenschaften effektiver Teams	101
Abb. 13.2	Virtuelle Interaktion	103
Abb. 14.1	Beispiel für virtuelle Umfragetools	108
Abb. 14.2	Einstieg in die Retrospektive	109
Abb. 14.3	Beispiel für Start, Stop, Continue-Retrospektive	111
Abb. 14.4	Beispiel für Sailboat-Retrospektive	112
Abb. 14.5	Feedback-Zyklus	116
Abb. 17.1	Übersicht Groan Zone	141
Abb. 18.1	Commitment im Projekt.	149

Abb. 19.1	Darstellung von meetingfreien Zeiten	157
Abb. 20.1	Darstellung Checkliste des virtuellen Onboardings	162
Abb. 24.1	Interkulturelles Projektteam	192
Abb. 26.1	Zwei-Pizza-Regel von Amazon	208

Tabellenverzeichnis

Tab. 8.1	Eisenhower-Matrix	54
Tab. 8.2	Einordnung eigener Aufgaben in Eisenhower-Matrix.....	55
Tab. 12.1	DISG-Modell und Tetrominos.....	98
Tab. 22.1	Entscheidungsfindung Status.....	177

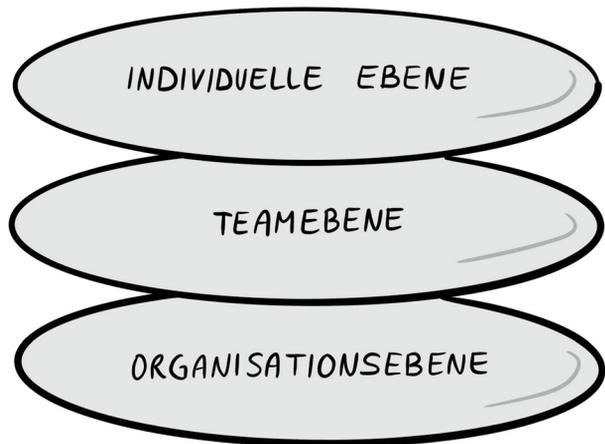


Zusammenfassung

Hand aufs Herz – fragst du dich in Online-Meetings auch manchmal: „Was tue ich hier gerade?“ Ich hoffe, ja! Das ist ein gutes Zeichen. Denn genau dann bist du bereit für eine Veränderung. Diese wird sich positiv auf deinen beruflichen Alltag auswirken. Tschüss, unnötige Online-Meetings. Hallo an Online-Meetings mit Mehrwert. Du findest in diesem Buch sowohl wissenschaftliche Studien als auch meine persönlichen Erfahrungen aus IT-Projekten. Und natürlich die jener Menschen, mit denen ich zusammenarbeite. Mir ist es wichtig, dich hier nicht mit meinem „Blabla“ zuzuschütten. Stattdessen möchte ich dir etwas Handfestes mitgeben.

1.1 Nicht noch so ein „Meeting-Buch“

Du denkst jetzt: „Es gibt doch schon so viele Bücher zum Thema Online-Meetings“? Das stimmt. Alle anderen Bücher gehen im Umgang mit Online-Meetings jedoch immer auf die individuellen Schwächen der Teilnehmenden ein: den müden Mitarbeiter, den ungerechten Chef, den unvorbereiteten Dienstleister, das schlechte W-LAN, das ungünstige Licht usw. An diesen Punkten können die einzelnen Personen etwas tun. Das Verändern von Strukturen bietet jedoch einen viel größeren Hebel zur Verbesserung. In diesem Buch geht es also nicht darum, wie du deine Kamera oder dein Mikrofon einstellst. Im Sinne von „mein Haus, meine Straße, meine Stadt“ fangen wir beim Verbessern zwar auf der persönlichen Ebene an. Anschließend begeben wir uns dann aber auf die Ebene der Teams und schließlich auf die der gesamten Organisation (Deming, 2018). Die verschiedenen Ebenen dieses Buches werden in Abb. 1.1 dargestellt.

Abb. 1.1 Ebenen des Buches

Im weiteren Verlauf nehme ich dich Schritt für Schritt mit durch einen systematischen Prozess zur Optimierung von Online-Meetings. Zuerst konzentrieren wir uns auf deine persönliche Situation: Ich gebe dir Tipps, wie du deinen Kalender besser organisieren und deine Zeit effizienter nutzen kannst. Anschließend gehen wir über zur Teamebene und erkunden Strategien, um gemeinsame Richtlinien zu etablieren, die Multitasking minimieren und konzentrierte Arbeitsphasen fördern. Abschließend beleuchten wir die Ebene der Gesamtorganisation und betrachten umfassende Ansätze. Ziel ist es, die Effektivität von Online-Meetings und Projektarbeit auf einer breiteren, organisatorischen Ebene zu verbessern.

Du wunderst dich über den Begriff „Kalender-Tetris“? Es handelt sich hierbei um eine Kombination aus dem Ding, das deinen Alltag strukturiert, und einem bekannten Computerspiel der 80er- und 90er-Jahre. „Kalender-Tetris“ steht metaphorisch dafür, wie du versuchst, Termine und Aufgaben in deinem Kalender geschickt zu organisieren.

Im Tetris ist das Spiel vorbei, sobald du am oberen Ende ankommst. Stelle dir vor, das sei deine Arbeitszeit. Dies wäre die absolute Grenze für das Planen von Online-Meetings. So, und nun die Frage an dich: Wie oft hättest du dann schon das Spiel verloren? Wie oft quetscht du tägliche, wöchentliche oder Status-Meetings noch in deinen Kalender rein? Wie oft finden diese sogar außerhalb deiner eigentlichen Arbeitszeit statt, bloß damit sie irgendwie hineinpassen?

Ist das der Sinn der Sache? Kann es zielführend sein, sich dem Kalender-Tetris und damit auch ständigem Zeitdruck zu unterziehen? Im schlimmsten Fall blockst du dir die Bio-Pause schon im Kalender ein. Doch wann ist dann die Zeit für strategische Entscheidungen, zwischenmenschliche Beziehungen oder jene Arbeit, für die du Hirn-schmalz und Konzentration benötigst? Das alles wird dir schwerfallen, sofern du bis zur Oberkante Unterlippe verplant bist. Kannst du in solch einer Situation tatsächlich Mehrwert aus den Online-Meetings ziehen?

Viele Wirkmechanismen in der Kommunikation, die wir sonst in einem Raum unbewusst abrufen und einsetzen, funktionieren online nicht. Die gewohnte Interaktion und auch der Small Talk zu Beginn wie „Möchte noch jemand Kaffee?“ oder „Wie war euer Wochenende?“ bleiben aus. Die digitale Welt erzeugt eine Distanz, die wir mit rhetorischen Mitteln überbrücken müssen, um unser Gegenüber zu erreichen und zu überzeugen. Das funktioniert allerdings sicher nicht mit der Stummschaltung des Mikrofons. Dazu später mehr.

Außerdem lauern im Homeoffice etliche Ablenkungsgefahren! Es erlaubt dir, gleichzeitig zu arbeiten, Wäsche zu machen, zu kochen, mit dem Hund Gassi zu gehen und noch dem Postboten die Tür zu öffnen. Ob das gut ist? Ich denke, Multitasking ist schlecht für die eigene Leistungsfähigkeit. Auch hierzu später mehr.

1.2 Online musst du dir was einfallen lassen

Die Aufmerksamkeitsspanne ist in digitalen Meetings kürzer als vor Ort. Und die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme an einem Meeting sinkt – auch maßgeblich aufgrund der Menge an Meetings. Eine Studie der DIHK (2021) besagt, dass sich Menschen während Online-Meetings leicht ablenken lassen, E-Mails beantworten oder etwas anderes tun, das nichts mit dem Meeting zu tun hat. Das ist bei Betrachtung des Return On Time Invested von Online-Meetings erschreckend.

Aber was ist der Grund dafür, dass Menschen gedanklich offline gehen? Vereinfacht gesagt: Weil es einfach zu viel ist. Die Kalender sind vollgepackt. Online-Meetings werden ohne wirkliches Ziel abgehalten. Menschen, mit denen ich in Projekten arbeite, sprechen eine deutliche Sprache: „Hilfe! Mein Kalender ist voll und ich komme nicht zu meiner Arbeit.“ Und daher sage ich: Es braucht gute Strategien und Werkzeuge, um Mehrwert aus den Online-Meetings zu bekommen. Und dafür sind alle Teilnehmer verantwortlich. Wer einlädt, benötigt ein Ziel – wer teilnimmt, sollte aktiv dabei sein. Beantworten Teilnehmer E-Mails und private WhatsApp-Nachrichten zur Planung der nächsten Familienfeier, kann die Aufmerksamkeit nicht auf dem Thema des Online-Meetings liegen.

Du denkst nun vielleicht: „Ja, ich muss das so machen. Mein Kalender ist doch schon so voll. Ansonsten komme ich zu nichts.“ Ich sage: „Das stimmt so nicht.“ Du bist nicht passiver Empfänger im digitalen Raum. Du trägst die Verantwortung für deine eigene Zeit und Ressourcen. Wirst du zu einem Online-Meeting eingeladen, bei dem du das Gefühl hast, keinen aktiven Beitrag leisten zu können? Dann traue dich, die Einladung zukünftig abzulehnen. Es mag sich anfangs herausfordernd anfühlen, gegen den Strom zu schwimmen. All deine Kraft ist hier gefragt!

Mein Bestreben zielt nicht nur auf eine effizientere, sondern auch auf eine sinnvollere Gestaltung des Arbeitsalltags ab. Es ist meine Mission, die Freude und den Sinn in den Arbeitsalltag der Projektmitarbeitenden zurückzubringen. Dabei geht es nicht nur um die Vereinfachung der Arbeit selbst. Mir ist es eine Herzensangelegenheit, dass du dein

Multitasking aufgibst. Nicht, weil die Arbeit so objektiv weniger wird. Es geht vielmehr um die eigene Haltung und darum, den Umgang mit persönlichen Ressourcen zu verbessern und wirklichen Mehrwert zu schaffen! Mein erster Tipp: So viele Online-Meetings streichen, wie du kannst. Und jetzt geht es los!

Dies erfordert eine strukturelle Veränderung, die auf drei Ebenen stattfindet: zunächst auf individueller, dann im Team und schließlich auf organisatorischer Ebene. Das Ziel ist nicht etwa die Veränderung des Einzelnen, sondern die Anpassung der Strukturen, um Erleichterung zu schaffen.

Literatur

Deming, W. E. (2018). *Out of the crisis*. The MIT Press.

DIHK. (2021). *DIHK-Umfrage: Wie digital ist die deutsche Wirtschaft?* <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaft-digital/dihk-umfrage-wie-digital-ist-die-deutsche-wirtschaft-3540>. Zugegriffen: 18. Jan. 2024.

Teil I
Individuelle Ebene

