

Wie gegensteuern?

Meetings und Mails sind die größten Zeitkiller im Job

Führungskräfte erhalten rund 30.000 E-Mails pro Jahr und verbringen 7000 Stunden in Sitzungen, zeigt eine Studie. Bei „normalen“ Angestellten sieht es nicht viel besser aus. Wie können Arbeitgeber und Mitarbeiter ihr Zeitmanagement verbessern?

Frankfurter Rundschau 08.06.2016 15:04 Uhr

[Von Gesa Schölgens](#)

Am Abend schwirrt so manchem der Kopf. Von morgens bis abends reihte sich ein Meeting an das nächste. Viel wurde dabei geredet. Am Ende des Tages bleibt trotzdem manches Problem ungelöst. In Unternehmen werden auf diese Weise jährlich Tausende Stunden an Arbeitszeit vergeudet. Das bringt nicht nur Stress für die Mitarbeiter, sondern auch enorme Kosten mit sich, zeigt die Studie „Managing Your Scarcest Resource“ der Beratungsfirma Bain & Company. Untersucht wurde das Zeitmanagement von 17 Konzernen.

Jedes Jahr verlieren die Unternehmen Millionen, weil die Arbeitszeit nicht so effizient gemanagt wird wie Kapital oder andere knappe Ressourcen. „Wäre Zeit tatsächlich Geld und würde sie auch so behandelt, hätten viele Unternehmen mit riesigen Verlusten zu kämpfen“, so das Fazit von Bain & Company. Beispiele aus der Studie decken die Ursachen auf: **Führungskräfte erhalten heute rund 30.000 E-Mails pro Jahr, Tendenz steigend.** „Setzt sich diese Entwicklung fort, werden Topmanager bald mehr als einen kompletten Arbeitstag in der Woche für elektronische Kommunikation aufwenden“, so ein Fazit.

Was tun gegen die E-Mail-Flut?

Unnötiges abbestellen: Newsletter kündigen sowie Benachrichtigungen von sozialen Netzwerken per Mail abstellen. Außerdem im E-Mail-Programm eine Struktur anlegen, um Mails zu sortieren. So kann für jedes Projekt oder jeden Hauptkunden ein Ordner angelegt werden.

Mails sortieren: Darüber hinaus Ordner mit Namen wie „Bearbeiten Priorität 1“ einrichten, in die neue Mails verschoben werden, die noch am gleichen Tag zu bearbeiten sind. „Priorität 2“ bedeutet, es ist ein Tag nach Posteingang Zeit. Der Posteingang sollte aufgeräumt und in diese Ordnerstruktur einsortiert werden. Damit nicht bald wieder Chaos herrscht, muss man das Sortieren beibehalten.

Kalenderfunktion nutzen: Alles, was nicht binnen fünf Minuten bearbeitet werden kann, wird terminiert. Das bedeutet, die Mail in die Kalenderfunktion zu schieben – es wird somit in den elektronischen Terminkalender eingetragen, verbunden mit einer Erinnerung einige Tage, bevor die in der Mail gewünschte Bearbeitung einer Aufgabe erledigt sein muss. Der Absender erhält noch am selben Tag des Posteingangs eine Antwort, bis wann der Inhalt der Mail bearbeitet wird. Etwa: „Sie erhalten die gewünschten Unterlagen bis kommenden Freitag um 14.00 Uhr“.

Inhalte klar formulieren: Inhalte einer E-Mail sind oft unklar. Missverständliches wie „Könntest du bitte...?“ durch klare Ansagen wie „Bitte erledige folgenden Auftrag bis ...“ ersetzen. Je klarer, desto weniger Missverständnisse – denn die E-Mail bietet weder Mimik noch Gestik, sondern nur Text. Es kann einiges hineingelesen werden, was gar nicht gemeint ist.

Richtiger Umgang mit „cc“: Finger weg beim allzu beliebten Feld „cc“. Es werden zu viele Kollegen in Kopie gesetzt, auch die, die nur am Rande mit einem Projekt oder einer Fragestellung zu tun haben. So kann man im Zweifelsfall sagen: Ich habe es geschickt, ob ihr es dann lest oder nicht, ist nicht meine Sache. Daher sehr genau überprüfen, wer eine Info wirklich als Kopie benötigt. Würde man denjenigen auch einen Brief schicken oder sie wegen des Sachverhalts anrufen? Andersrum gilt: Wer im „cc“ steht, erhält nur eine Info. Darauf wird nicht geantwortet.

Direkte Absprachen: Generell mal die Frage stellen: Ist eine Mail nötig, oder kann man den Sachverhalt auch am Telefon oder im persönlichen Gespräch klären? Über eine E-Mail sollten nur Fakten und Sachverhalte, die nicht weiter zu diskutieren sind, verschickt werden. Alles, was einer Abstimmung bedarf, wie Terminvereinbarungen, direkt absprechen.

Benachrichtigungen abstellen: Damit man nicht ständig aus der Konzentration gerissen wird, ist es sinnvoll, die Benachrichtigungs-Funktion auszuschalten, die jede neue Mail mit einem Geräusch oder Aufploppen auf dem Bildschirm verkündet. Am besten sieht man nur zu festen Zeiten in den Posteingang. Das kann einmal in der Stunde oder zweimal am Tag sein, je nach Job und Aufgabe.

Satte 15 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringt die gesamte Belegschaft der untersuchten Firmen jährlich in Besprechungen. Im Jahresdurchschnitt sind das für normale Angestellte 204 Stunden, die nur für Meetings draufgehen. Die Sitzungen des Topmanagements summieren sich zum Teil auf 7000 Stunden pro Jahr. Zählt man vorbereitende Team-Besprechungen und Folgemeetings dazu, fallen insgesamt 300.000 Stunden an. „Ich höre oft, dass Menschen das Gefühl haben, durch Meetings von ihrer eigentlichen Arbeit abgehalten zu werden“, sagt Gunther Wolf, Autor eines Ratgebers zum Thema.

Was tun gegen ausufernde Besprechungen?

Festlegen, wer ein Meeting einberufen darf: Vorgesetzte sollten klar bestimmen, wer befugt ist, Sitzungen anzusetzen. Solche streng geregelten Abläufe im Unternehmen sind unverzichtbar. Wenn jeder ein Meeting einberufen kann, führt das nur zu Chaos.

Termin, Inhalt und Tagesordnung planen: Dass eine Besprechung so schlank wie möglich abläuft, liegt vor allem in den Händen desjenigen, der einlädt – meist Projekt- oder Abteilungsleiter. Sinnvoll ist, zwei Mails an die Teilnehmer zu schreiben. Die erste ist eine Ankündigung mit Datum, Uhrzeit und Thema. Dabei sollte kein diffuses Stichwort genannt werden wie Quartalszahlen. Jeder stellt sich etwas anderes darunter vor. Besser ist es, konkrete Fragen zu stellen wie „Woran liegt es, dass der Umsatz im zweiten Quartal stagnierte?“

Vorschläge sammeln: Am besten wichtige Infos mit der ersten Mail schicken und Mitarbeiter bitten, bis zum einem bestimmten Termin Fragen und Lösungsvorschläge zu mailen. Anschließend Vorschläge zusammentragen und zu einer Tagesordnung mit Themen, Vorschlägen und Redezeiten sortieren. Auch die genaue Uhrzeit vom Beginn und Ende des Meetings festlegen. Diese Agenda geht an die Teilnehmer in einer zweiten Einladung. Dabei immer beachten: Wen betrifft welches Thema, für wen hat welche Aufgabe Priorität?

Moderator bestimmen: Wer ein Meeting einberuft, benennt außerdem am besten einen Moderator. Dieser führt zu Beginn in die Agenda ein, nennt die einzelnen Tagesordnungspunkte und verkündet die Uhrzeit, zu der das Meeting enden soll. Dann ruft er nach und nach die Teilnehmer auf, die ihre Vorschläge präsentieren.

Sitzungsdisziplin wahren: Gerne werden in Meetings persönliche Animositäten ausgetragen. Selbstdarstellern begegnet der Moderator am besten, indem er sich direkt neben sie stellt: Das irritiert diejenigen. Die meisten empfinden das als unangenehm und hören von alleine auf. Außerdem müssen Teilnehmer eine klare Tagesordnung, gute Vorbereitung und einen pünktlichem Beginn konsequent einfordern. Wann immer möglich, sollte man eine Konferenz vorzeitig beenden.

Telefone aus: Oft werden andere Gespräche neben der Hauptdiskussion geführt, oder es reden mehrere Personen durcheinander – hier möglichst schnell einschreiten. Auch Telefonklingeln während der Besprechung ist sehr störend. Deshalb sollte das Handy aus sein. Ausnahmen sind nur in Notfällen erlaubt, etwa wenn die Partnerin hochschwanger ist. Unvermeidliche Anrufe vorher ankündigen, Telefon auf lautlos schalten und sofort rausgehen.

Ergebnisse nachhalten: Am Ende sollte immer eine Entscheidung stehen, die ins Protokoll geschrieben wird. Namentlich eintragen, wer sich um die Umsetzung kümmert, wie und bis wann. Solche strengen Regeln mögen ungewohnt sein. Aber am Ende ist oft jeder dafür dankbar, dass die Meetings effizienter sind. Für jedes Projekt sollten Unternehmen außerdem Zeitbudgets schaffen. Die für Konferenzen aufgewendete Zeit wird festgehalten, ebenso wie die Teilnehmer und das E-Mail-Volumen während der Sitzung. Nur so lässt sich Effektivität sicherstellen. Denn was nicht überwacht wird, kann auch nicht gemessen werden.

Unnötige Treffen vermeiden: Auf manches Arbeitstreffen wird am besten von vorneherein verzichtet. Meetings sind nur dann angebracht, wenn Austausch nötig ist. Soll nur der aktuelle Stand eines Projektes präsentiert werden, statt eines Meetings lieber eine E-Mail schreiben. (gs, mit Material von dpa)