

Meeting-Kultur in europäischen *) Unternehmen



Ad-hoc-Umfrage
unter Mitarbeitern und Führungskräften,
die regelmäßig an Business-Meetings teilnehmen (Hauptstudie),
sowie unter Human Resource- und Erwachsenenbildungs-
Experten, sowie Tagungsveranstaltern (Ergänzungsstudie)

*) Eine multinationale Langzeit-Untersuchung in Deutschland, Österreich,
Frankreich, Großbritannien, Schweden und der Schweiz (2002-2017)

Ein Blick auf die
der wichtigsten Ergebnisse
der Zusatzstudie

München, 01. Januar 2018

Studien–Steckbrief

Befragungszeitraum:

17.Juni – 05. August 2002

Studien–Updates / Ergebnis–Nachüberprüfungen:

17.Juni – 05. August 2003

17.Juni – 05. August 2004

17.Juni – 05. August 2005

17.Juni – 05. August 2006

17.Juni – 05. August 2007

17.Juni – 05. August 2008

17.Juni – 05. August 2009

17.Juni – 05. August 2010

17.Juni – 05. August 2011

17.Juni – 05. August 2012

17.Juni – 05. August 2013

17.Juni – 05. August 2014

17.Juni – 05. August 2015

17.Juni – 05. August 2016

17.Juni – 05. August 2017

Grundgesamtheit / Basisstudie:

Meeting–Teilnehmer (Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter) in kleinen, mittleren und großen Unternehmen aller Branchen (Industrie, Handel, Banken, Dienstleistung) in Deutschland, Österreich, Frankreich, Großbritannien, Schweden und der Schweiz

Kontakte mit potentiellen Teilnehmern an der Basis–Untersuchung:

3.832

Studien-Steckbrief

Stichproben-Umfang / Basisstudie:

1.210 (Deutschland: 265; Österreich: 105; Frankreich: 250; Großbritannien: 250; Schweden: 252; Schweiz: 88)

Struktur der Stichprobe / Basisstudie (nach Unternehmensgröße):

Unternehmensgröße	Anzahl / Interviews
Großunternehmen (ab 501 Angestellte)	325
Größeres Mittelstandsunternehmen (101 -500 Angestellte)	227
mittleres Unternehmen (51-100 Angestellte)	170
kleineres Unternehmen (06-50 Angestellte)	283
Kleinstunternehmen (bis 05 Angestellte)	145
Small Office / Home Office und Selbständige (keine Angestellten)	060
total	1.210

(nach Fix-Quoten / Größenklassen gesteuerte regionale und branchen-
bezogene Zufallsauswahl)

Studien-Steckbrief

Struktur der Stichprobe / Basisstudie

(nach Position des Teilnehmers im Unternehmen):

Position im Unternehmen	Anzahl / Interviews
Vorstand / Geschäftsführer / Inhaber, Eigentümer und Gesellschafter mit geschäftsführenden Funktionen / Top- Führungskräfte	202
mittlere Führungskräfte / leitende Angestellte / Mitarbeiter mit Stabsfunktionen und verantwortliche Projektleiter	547
Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben	461
total	1.210

(nach Fix-Quoten / Hierarchien im Unternehmen gesteuerte aufgaben- und geschäftsfeldbezogene Zufallsauswahl)

Teilnehmer-Rekrutierung / Selektionsverfahren:

- spezifische Vorselektion von Unternehmensadressen nach Branchen, Unternehmensgröße und Betriebsitz (Adressen-Random + eigenes Stichprobensystem)
- telefonische Identifizierung von potenziellen Teilnehmern nach Verantwortungsbereich / Geschäftsfeld und Position im Unternehmen
- fernmündliche Vorabinformation und Motivation zur Teilnahme
- telefonischer, z.T. schriftlicher (auf elektronischem Wege) Verweis auf den voll strukturierten interaktiven Online-Fragebogen im Internet (610, also ca. 60% der Interviews) oder telefonisches Interview mittels eines teilstrukturierten Fragebogens (407, also ca. 40% der Interviews)
- ggf. telefonische oder schriftliche Nachfass-Aktionen bzw. Neu-Auswahl einer weiteren Adresse / potentiellen Zielperson
- schriftliches vollstrukturiertes, z.T. fernmündliches teil-standardisiertes Offline- bzw. Online-Interview

Studien–Steckbrief

Panel–Umfang / qualitative Zusatzstudie:

75 HR–Managers, Erwachsenenbildungs–Experten und Tagungsveranstalter in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Erhebungsmethode:

RealityResearch®, ein multi–mediales Forschungsinstrument
(quantitative/qualitative Offline–/Online–Ad–hoc–Umfrage)

Reaktionszeit der Teilnehmer nach dem Erst–Kontakt:

Die schriftlich online eingegebenen und über das Internet übermittelten Antworten erhielten wir zu 90% innerhalb 24 Stunden.

Antwortbereitschaft / Themenaffinität:

- sehr hohe intrinsische Motivation der Teilnehmer
- durchschnittlicher Ausschöpfungserfolg: 40,5%
(Ausschöpfungserfolg zwischen 34% und 55%, je nach Land)
- Die extrinsischen Motivatoren, die in Aussicht gestellten Gewinne spielten erstaunlicherweise bei der Entscheidung der potentiellen Teilnehmer für oder gegen eine Teilnahme an der Umfrage eine untergeordnete Rolle.

Auswertungsverfahren / Datenaufbereitung:

- Alle Daten, auch die nicht online gegebenen Antworten wurden elektronisch in einer strukturierten Datenbank erfasst.
- Die Auswertung und Verdichtung der Daten erfolgte sowohl händisch als auch datenbankgestützt, die sog. „Kreuzauswertungen“ und multidimensionalen Analysen ausschließlich EDV–gestützt.

Studien-Steckbrief

Ausschlussdefinition / begriffliche Abgrenzung von „Meeting“:

- Das Objekt dieser Studie ist das sog. „Business-Meeting“, d.h. ein inhaltlich strukturiertes Gruppengespräch, eine Sitzung, eine Besprechung oder ein Jour-fixe, das im Kreise von mindestens drei interagierenden Personen stattfindet.
- Mindestens zwei verschiedene Interessensgruppen (z.B. Mitarbeiter und Führungskräfte, verschiedene Abteilungen, Interne und Externe, etc.) werden in einem „Meeting“ berücksichtigt. Es gibt hier (wie im Unternehmensalltag auch) klare Rollen (oder Positionen), die mehr oder weniger ausgelebt werden.
- Treffen von eher informellen Charakter, bilaterale Mitarbeitergespräche, abteilungs- oder fachbereichsinterne Arbeitsgruppen / Teams, Briefings oder reine Gesprächstermine, aber auch Seminare, mehrtägige Symposien oder sonstige Bildungsmaßnahmen wurden von den Befragten nicht unter dem Begriff „Meeting“ subsumiert.
- Das „Meeting“ verfolgt einen bestimmten Zweck oder mehrere Ziele. Die Teilnehmer eines „Meeting“ leisten im Rahmen ihrer Rollen ihren Beitrag, übernehmen jedoch nicht unbedingt Verantwortung. Eine Zusammenarbeit im Team oder sog. Gruppenarbeit ist daher nicht Voraussetzung für ein „Meeting“..
- Das „Meeting“ hat eine bestimmte Dynamik und eine spezifische Kultur. Es bestehen Normen („Spielregeln“) und (in-)formelle Gesprächsleiter.
- Das „Meeting“ wird oft moderiert. Es kann mit oder ohne Beteiligung Externer als Brainstorming, in Workshop-Form oder als Konferenz abgehalten werden.
- Das „Meeting“ hat eine durchschnittliche Dauer von mindestens 1 Stunde, kann aber auch einen ganzen Tag dauern.

Meeting–Kultur–Trends 2002–2017 in Unternehmen (deutschsprachiges Europa)

48,5 % aller Meetings
in deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen
gelten als nicht produktiv.

Meeting-Kultur-Trends 2002–2017 in Unternehmen (deutschsprachiges Europa)

Gründe für das Scheitern von Meetings in Deutschland, Österreich und der Schweiz:

- 1. Unsystematische Vorbereitung / unzureichende Organisation**
(zu kurzfristiges Ansetzen des Termins, Einladung des falschen Teilnehmerkreises, zu wenig Vorab-Informationen, ...) **26%**
- 2. Falsche Besetzung des Teilnehmerkreises**
(wichtige Ansprechpartner fehlen, zu großer Teilnehmerkreis, die falschen Teilnehmer im Kreis, ...) **23%**
- 3. Keine Entscheidungen / keine Ergebnisse am Schluss des Meetings**
(keine Zusammenfassung der Beschlüsse am Ende des Meetings, keine Vereinbarung eines klaren Procedere, keine für den Einzelnen unmittelbar umsetzbare Ergebnisse, ...) **17%**
- 4. Unklare Zielsetzung**
(Es werden keine eindeutigen Ziele kommuniziert in der Ankündigung, während der Eröffnung des Meetings, ...) **13%**
- 5. Unstrukturierter Ablauf des Meetings**
(Sprechzeit-Länge nach Hierarchie, die höchste Position übernimmt die Moderation, mangelnde Einbindung von Fachwissen im Raum, keine Metakommunikation, kein Protokoll, ...) **11%**
- 6. Schlechte Rahmenbedingungen**
(ungeeignete Raum-Infrastruktur: zu schlecht belüftet, zu eng, zu groß, zu schlecht beleuchtet, falsch bestuhlt, ungeeignete Atmosphäre, ...) **08%**
- 7. Sonstiges bzw. Rundungsdifferenz** **02%**

Meeting–Kultur–Trends 2002–2017 in Unternehmen (deutschsprachiges Europa)

Anmerkung der Studienleitung zu den vorgenannten Gründen für das Scheitern von Meetings in Deutschland:

Der Punkt 06 „schlechte Rahmenbedingungen“ ist – nach Aussage unserer Experten im qualitativen Zusatz–Panel – offensichtlich in der Eigenwahrnehmung der befragten Beteiligten an Business Meetings nicht so präsent und kann daher als unterbewertet eingestuft werden. Tatsächlich dürften die Rahmenbedingungen einen weitaus größeren Einfluss auf den Erfolg von Meetings haben. Doch die Situation in den Unternehmen vermittelt den Meeting–Teilnehmern ein falsches Bild von der „Normalität“. Best Practice ist zu selten als dass dies größeren Einfluss auf die Wahrnehmung unserer Befragten nehmen könnte.

Meeting-Kultur-Trends 2002–2017 in Unternehmen (deutschsprachiges Europa)

Effiziente Teilnehmer-Zahlen in Business-Meetings in deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Teilnehmerzahl: 03–06 Personen | wird von 60% der Befragten bevorzugt |
| 2. Teilnehmerzahl: 07–10 Personen | wird von 30% der Befragten bevorzugt |
| 3. Teilnehmerzahl: 11–14 Personen | wird von 10% der Befragten bevorzugt |

Meeting-Kultur-Trends 2002–2017 in Unternehmen (deutschsprachiges Europa)

Mit der Verbesserung der Wirtschaftslage wächst auch die Meetingbereitschaft. Damit leider auch die absolute Zahl der ineffizienten Meetings. In größeren Unternehmen ist diese Entwicklung vergleichsweise gravierender als in mittleren und kleinen Unternehmen!

Durchschnittliche Zahl der Meetings in deutschen, österreichischen und Schweizer Unternehmen pro Woche nach Unternehmensgröße (Vergleich 2010 mit 2017) :

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. Kleines Unternehmen: | 2010: 2,8 Meetings
2017: 3,2 Meetings |
| 2. Mittleres Unternehmen: | 2010: 3,5 Meetings
2017: 4,1 Meetings |
| 3. Großes Unternehmen: | 2010: 4,5 Meetings
2017: 5,8 Meetings |

Meeting-Kultur-Trends 2002–2017 in Unternehmen (deutschsprachiges Europa)

Sitzordnung / Bestuhlung als Effizienz-Kriterium:

Situation in den Unternehmen im deutschsprachigen Europa

1. Meeting am rechteckigen Tisch / Block- oder Carée-Bestuhlung mit dem Moderator / Sitzungsleiter am Kopfende	43%
2. Sitzordnung im Parlament-, Seminar- oder Klassenzimmer-Stil	31%
3. Bestuhlung in U- oder V-Form mit oder ohne Tisch	12%
4. Meeting in einem Raum mit einer sog. „Kino-, Theater- oder Konzert-Bestuhlung“ (ohne Tisch)	08%
5. Meeting in einem Raum mit Kreisbestuhlung (ohne Tisch)	03%
6. Anderes / Rundungsdifferenz	03%

Meeting-Kultur-Trends 2002–2017 in Unternehmen (deutschsprachiges Europa)

Sitzordnung / Bestuhlung als Effizienz-Kriterium:

Theoretische Möglichkeit, Meetings erfolgreicher durchzuführen
(Prioritäten von HR-Managern, Erwachsenenbildungs-Experten
und Tagungsspezialisten)

1. Meeting in einem Raum mit Kreisbestuhlung (ohne Tisch)	39%
2. Bestuhlung in U- oder V-Form mit oder ohne Tisch	32%
3. Meeting am rechteckigen Tisch / Block- oder Carée-Bestuhlung mit dem Moderator / Sitzungsleiter am Kopfende	25%
4. Sitzordnung im Parlament-, Seminar- oder Klassenzimmer-Stil	03%
5. Meeting in einem Raum mit einer sog. „Kino-, Theater- oder Konzert-Bestuhlung“ (ohne Tisch)	00%
6. Anderes / Rundungsdifferenz	01%

Über den Autor und Studienleiter



Alexander Schell, Diplom-Sozialwissenschaftler, ist Geschäftsführer der Marketing- und Kommunikationsberatung Schell Marketing Consulting und Leiter am Europäischen Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk).

Der ausgebildete Management-Coach mit Train-The-Trainer-Diplom kann auf eine über 20jährige Beraterpraxis im Bereich Marketing und Kommunikation zurückblicken und ist seit über 15 Jahren auch in Österreich, in Südtirol und in der Schweiz lehrend, trainierend und beratend tätig.

Als Management-Trainer und Dozent lehrt(e) er nebenberuflich an der Universität St. Gallen (HSG), am Campus Graz, an der Fachhochschule München, sowie an der Akademie der Deutschen Medien München und ist als Key Note Speaker, Vortragender, Seminarleiter und Moderator für zahlreiche Tagungsveranstalter und Bildungsträger in Europa (z.B. RKW, IHK, Wirtschaftsförderungsinstitute WIFI Bozen, Wien, Salzburg, OÖ, NÖ und Burgenland, Südtiroler Bauernbund, Bildungshaus Kloster Neustift, New Design University) tätig.

Seine langjährige Expertise in der Bildungsarbeit und sein didaktisches und methodisches Wissen stellt Alexander Schell regelmäßig als Veranstaltungsdesigner und wissenschaftlicher Beirat für Kongressveranstalter und als Vorsitzender und Moderator auf Management & Marketing-Gipfeln zur Verfügung.

Schell wirkt auch als Marketing-Fachjournalist und schreibt seit Jahren Kolumnen, Fachbeiträge und Reportagen zu Trendthemen des Marketing in deutschen (z.B. Handelsblatt, Wirtschaftswoche, aquisa, CPwissen, CPmonitor, Personalwirtschaft), österreichischen (z.B. Wirtschaftsblatt / Die Presse, Kleine Zeitung) und Südtiroler Fachmedien (z.B. SWZ, panorama).

Alexander Schell engagiert sich schon seit längerer Zeit für mehr „Human Touch“ und für die Besinnung auf eine menschlichere Kultur in Unternehmen. So leitet er seit 2002 eine internationale Langzeitstudie zur Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen und lieferte 2018 den Leitartikel „Der Faktor Mensch“ in „perspectives #5“, dem Magazin für den Chemie- und Pharmastandort Deutschland (Auflage: 200.000) ab.

Alexander Schell wirkte in seinem früheren Leben u.a. als Analyst und Market Due Diligence-Experte für TREBAG Treuhand und Beratung AG, für Edelman PR und für TVM Capital / Venture Capital & Private Equity, arbeitete als „Teamleiter Feld“ bei K. G. von Stackelberg, Internationale Marktforschung und Sozialforschung / München-Bangkok-Wien und jobbte als Expertengesprächsführer und Fokusgruppen-Moderator bei den Marktforschungsunternehmen forsa, GfK und infratest.

Schell ist Autor des Fachbuchs „Undercover Marketing“ und ständiges Mitglied der Jury „Best of Content Marketing“ des Content Marketing Forum CMF, Europas größtem Wettbewerb für inhaltsgetriebene Kommunikation.

Weitere Informationen über Alexander Schell unter <https://www.eifk.com/teamleitung/>

Über das Institut

Das eifk genießt seit vielen Jahren in der deutschsprachigen Marketing-Fachpresse (Wirtschaftswoche, Handelsblatt, acquisa, cpwissen, CP MONITOR, ...) bei vielen großen Markenunternehmen (Flughafen München, SAP, ÖBB, ...) und bedeutenden Werbeagenturen (Territory / Medienfabrik, PublicisPixelpark...), bei Wirtschaftsverbänden und öffentlichen Institutionen (Wirtschaftsförderungsinstitute, CMF Content Marketing Forum, Medienakademie, ...) und in Hochschulkreisen (Universität St. Gallen, Donauuniversität Krems, Campus02 Graz, Fachhochschule München, ...) einen hervorragenden Ruf als (a) innovatives Institut für qualitative Markt-, Kunden- und Werbewirksamkeitsforschung, als (b) zuverlässiger und kompetenter Träger berufsbegleitender Weiterbildung und als (c) höchst professionell arbeitendes Management- und Marketingberatungsunternehmen. Nicht umsonst verfügt das eifk auch über eine Akkreditierung bei ausgewählten Wirtschaftskammern im deutschsprachigen Europa.

Als kleiner feiner Nischenanbieter schlägt das eifk die Brücke zwischen Forschung und Wissenschaft, beruflicher Aus- und Weiterbildung und der Hochschullehre, sowie Beratung und Training und ist stolz auf einen direkten Zugang zu Entscheidern und Einflussnehmern in bedeutenden Markenunternehmen und Konzernen im gesamten deutschsprachigen Europa.

Das Europäische Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk) versteht sich als Forschungs-, Beratungs-, Weiterbildungs-, Auditierungs- und Zertifizierungs-Institution für praktiziertes Kundenerlebnis- und Kundenbeziehungsmanagement und moderne Unternehmens-, Kunden-, Verkaufs- und Werbekommunikation.

Das Team des eifk berät Unternehmen bei der Planung, Kommunikation und Realisierung von CRM und CXM, also bei der Einführung, Gestaltung, Steuerung und Lenkung des komplexen Kundenbeziehungs- und Kundenerlebnismanagement-Ansatzes, bei der Überprüfung, Anpassung und Erarbeitung einer wettbewerbsdifferenzierenden Unternehmens- und/oder Produkt-Positionierung (CI, Image-Konturierung, Markenprofilierung, Konzentration auf die Kernkompetenzen und Schlüsselthemen), aber auch bei der Vorbereitung, Initialisierung, Durchsetzung und Erfolgsmessung von integrierten Content Marketing- und Kommunikationsstrategien.

Das Institut begleitet Unternehmen und Organisationen auf dem Weg zum effizienten "Kundenunternehmen" und „Kundendialogführer“. Es qualifiziert Ideen, Modelle, Strategien, Konzepte, Organisationen, Strukturen, Prozesse, Personen (Führungskräfte, Mitarbeiter, ...), Projekte, Dienstleistungen und Produkte.

Ein vielfältiges Angebot an berufsbegleitenden Aus-, Fort-, Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen im Infotainment- / Edutainment-Format bietet Zugang zu erprobtem Anwendungswissen. So bildet das eifk z.B. im gesamten deutschsprachigen europäischen Raum Personen zum zertifizierten „Customer Relationship & Customer Experience Manager“ und zum zertifizierten „Content Marketing Manager“ aus und vergibt ein in der Wirtschaft bereits anerkanntes, an ein entsprechendes Berufsbild angenähertes Diplom nach einem eifk-Standard.

Kontakt:

Europäisches Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk)
Dipl.-Soz./FH Alexander Schell
Institutsleiter und Geschäftsführer

Fraunhoferstraße 8
D - 82152 Martinsried bei München

Institutsleitung / Büro München:
Tel +49-89-89 13 60 26 / Fax +49-89-89 13 60 27
E-Mail: schell@eifk.de / Internet: www.eifk.de