

# 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)

Eine Zusammenfassung  
der wichtigsten Erhebungsergebnisse  
der Hauptstudie

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 / Hauptstudie:

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

### Kontakte mit potentiellen Teilnehmern an der Haupt– untersuchung:

3.332

## Studien-Steckbrief

### Stichproben-Umfang / Hauptuntersuchung:

1.017 (Deutschland: 265; Frankreich: 250; Großbritannien: 250; Schweden: 252)

### Struktur der Stichprobe / Hauptuntersuchung (nach Unternehmensgröße):

Unternehmensgröße	Anzahl / Interviews
<b>Großunternehmen</b> (ab 501 Angestellte)	285
<b>größeres Mittelstandsunternehmen</b> (101 -500 Angestellte)	192
<b>mittleres Unternehmen</b> (51-100 Angestellte)	140
<b>kleineres Unternehmen</b> (06-50 Angestellte)	243
<b>Kleinstunternehmen</b> (bis 05 Angestellte)	114
<b>Small Office / Home Office und Selbständige</b> (keine Angestellten)	043
<b>total</b>	1.017

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

## Studien-Steckbrief

### Struktur der Stichprobe / Hauptuntersuchung

(nach Position des Teilnehmers im Unternehmen):

Position im Unternehmen	Anzahl / Interviews
Vorstand / Geschäftsführer / Inhaber, Eigentümer und Gesellschafter mit geschäftsführenden Funktionen / Top- Führungskräfte	152
mittlere Führungskräfte / leitende Angestellte / Mitarbeiter mit Stabsfunktionen und verantwortliche Projektleiter	454
Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben	411
total	1.017

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

## Studien–Steckbrief

### Teilnehmer–Rekrutierung / Selektionsverfahren

#### (Hauptuntersuchung):

- spezifische Vorselektion von Unternehmensadressen nach Branchen, Unternehmensgröße und Betriebssitz (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 teilstandardisiertes Offline– bzw. Online–Interview

### 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)

## Studien–Steckbrief

### Reaktionszeit der Teilnehmer nach dem Erst-Kontakt:

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

### Antwortbereitschaft / Themenaffinität:

- sehr hohe intrinsische Motivation der Teilnehmer
- durchschnittlicher Ausschöpfungserfolg: 40,5% (Auschöpfungserfolg zwischen 34% und 55%, verschieden je nach Land und Durchführungsjahr)
- 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 in europäischen Unternehmen (Ergebnis-Übersicht)

- **Disziplin statt Erotik, Mitwirken statt Abschalten**

Die Teilnahme an Meetings ist in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Schweden gleichermaßen mit vorwiegend aktiven und konstruktiven Tätigkeiten verbunden. Dies sind vor allem „Aktiv zuhören“, „Aktiv kommunizieren und konstruktive Gesprächsbeiträge liefern“, „Sich Notizen machen“ und „Präsentieren“. Diese produktiven Tätigkeiten wurden mit insgesamt 87% der in Frage 1 genannten Tätigkeiten 7-mal so häufig genannt, wie die eher passiven und destruktiven, unproduktiven Tätigkeiten (z.B. „Ich schlafe mit offenen Augen“ oder „Ich denke an private Dinge“), die nur 12% der gesamten Teilnehmer-Aussagen ausmachen.

Ablenkende oder gar störende, also sehr unproduktive Tätigkeiten während eines Meetings, wie „Dösen“, „An etwas Erotisches denken“, „Herumspielen“, „SMS versenden“, „Destruktives Verhalten“ oder „Etwas anderes Erledigen“ wurden in den berücksichtigten europäischen Ländern mit nur 0,2% oder weniger pro Nennung bedacht, was insgesamt gesehen auf recht erfolgversprechende Meetings und sehr disziplinierte Meeting-Teilnehmer schließen lässt. So liegt auch der Anteil der produktiven Meetings nach Einschätzung der befragten Führungskräfte und Mitarbeiter bei immerhin fast 60%.

- **„Schön, dass wir uns getroffen haben“ gibt´s nicht mehr**

Betrachtet man die in der Studie nachgefragten Faktoren, die für den Erfolg oder Misserfolg eines Meetings bedeutungsvoll sind (Fragen 2 und 3), herrscht bei der „Festlegung einleuchtender und messbarer Ziele“ als Erfolgskriterium bzw. bei „Unklare Zielsetzungen / unterschiedliche Erwartungen der Teilnehmer“ bei allen Befragten in den berücksichtigten Ländern die größte Übereinstimmung. Es gäbe, so die Befragten, nichts Schlimmeres als ein Meeting ohne eindeutige Zielsetzung, ohne klare Agenda, ohne professionelle Moderation und daher meist ohne Ergebnisse und Entscheidungen.



## Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen (Ergebnis-Übersicht)

- **Der Mensch im Mittelpunkt des Meetings**  
Als Erfolgskriterien nennen die Befragten hier vor allem die Meeting-Teilnehmer selbst, die aufmerksam, diszipliniert und pro-aktiv das Meeting mitgestalten sollen und gut vorbereitet und motiviert sein müssen. Gerade in kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten ist die Teilnehmer-Qualität das Schlüssel-Erfolgskriterium. Einzige Ausnahme für diesen Trends: Viel häufiger als in kleinen und mittleren Betrieben macht man in Großunternehmen die Rahmenbedingungen und nicht die Teilnehmer-Qualität für den Meeting-Erfolg verantwortlich.
- **Ob Flipchart oder Datenprojektion: Ergonomische Visualisierungstechnik ist Pflicht und gehört inzwischen zur Grundausstattung in europäischen Meetings**  
Die Erwartungen und Ansprüche von Meeting-Teilnehmern in Europa an die Konferenz- und Präsentationstechnik unterscheidet sich nur hinsichtlich des Bekanntheitsgrades, des Verbreitungsgrades, der Einsatzhäufigkeit und des gewohnheitsmäßigen Umgangs mit den einzelnen Medien: So wird z.B. in britischen und schwedischen Unternehmen weitaus selbstverständlicher mit elektronischen digitalen und interaktiven Visualisierungsmedien umgegangen als in deutschen und französischen. Ebenso ist der Mittelstand im Durchschnitt meist besser mit technischen Moderationshilfen ausgestattet als die kleineren und größeren Betriebe. Ebenso ist ein Gefälle zwischen den moderneren und den eher konservativen Branchen und Unternehmen zu beobachten. Eine interessante Erkenntnis unserer Studie ist aber der Umstand, dass die Meeting-Teilnehmer in den untersuchten europäischen Ländern eine einwandfrei funktionierende audiovisuelle Moderations-/ Präsentationstechnik und multimediale Unterstützung zur Visualisierung von Meeting-(Zwischen-) Ergebnissen als vollkommen selbstverständlich voraussetzen.

## Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen (Ergebnis-Übersicht)

Qualitative Zusatzbefragungen im multinationalen Erhebungspanel ergaben, dass es Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen bei den Gedanken an die Konferenztechnik weniger um die neuesten multimedialen und technischen Feinheiten geht, sondern eher um die Ergonomie und den Nutzenbeitrag im Meeting. So wird z.B. die schlechte Stimmung der Teilnehmer verursacht durch den autoritären Gesprächsführungsstil des Sitzungsleiters mit dem Einsatz eines „Interactive Digital White Board“ allein auch nicht besser.

Meeting-Technologie ist unseren Erhebungen zufolge eher ein infrastrukturelles Kriterium, das die Voraussetzungen und die Atmosphäre für ein Meeting mitbeeinflussen kann. Meeting-Technologie wird von den Teilnehmern eher als eine selbstverständliche Grundlage und eine mehr oder weniger notwendige Grundbedingung betrachtet. Die befragten Manager und Mitarbeiter sahen in der Technik selbst keinen Schlüssel-Erfolgsfaktor für ein Meeting. High-tech-Equipment im Meeting sei kein Garant für die Qualität eines Meetings. Aber die intelligente Auswahl und der anforderungsgerechte Einsatz von audiovisuellen Medien, sensibel abgestimmt auf die Landesmentalität, auf die branchenüblichen Standards, auf die typische Unternehmenskultur und auf die konkrete Aufgabenstellung im Meeting, seien für den Erfolg eines Meetings auf jeden Fall mitverantwortlich.

Dies wird auch im quantitativ erhobenen Teil der Befragung eindeutig bestätigt: 40% der Befragten aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Schweden nennen bei Frage 2 („Was macht ein Meeting erfolgreich?“) als Erfolgskriterien die Aussagen „(Professionelle) Moderation“ (20%), „Gute Organisation“ (7%), „Angenehme und entspannte Atmosphäre“ (11%) und „Gute Präsentation“ (2%).

Und umgekehrt identifizieren glücklicherweise nur 4% der Befragten in den berücksichtigten europäischen Unternehmen eine nicht (richtig) funktionierende oder veraltete Präsentationstechnik oder das völlige Fehlen adäquater visueller Darstellungsmöglichkeiten als Gründe für den Misserfolg eines Meetings. In Deutschland beträgt dieser Anteil sogar nur 2% aller dort (in Frage 3: „Wodurch wird ein Meeting zum Misserfolg?“) getätigten Aussagen.

## Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen (Ergebnis-Übersicht)

- **Herrschen und mitteilen**

Die Hierarchie in den europäischen Unternehmen wird in der Meeting-Kultur deutlich manifestiert: Britische, deutsche, französische und schwedische Führungskräfte sitzen wesentlich häufiger in Meetings als ihre Mitarbeiter. Der europäische Manager sitzt durchschnittlich 4-mal pro Woche in einem Meeting, seine Mitarbeiter tun dies nur 2-mal. „10x pro Woche und häufiger“ in Meetings zu sitzen kommt bei den europäischen Führungskräften etwa sechsmal so häufig vor wie bei ihren Mitarbeitern (13% der Nennungen in Frage 5 im Gegensatz zu ihren Mitarbeitern mit nur 2% der Nennungen).

Deutsche und schwedische Manager sitzen am häufigsten in Meetings (Nennungen „Teilnahme an Meetings 10x pro Woche und mehr“: Schweden 22%, Deutschland 17%, Großbritannien 9%, Frankreich 4%).

Die Hierarchie in den europäischen Unternehmen wird während der Business-Meetings und Besprechungen nicht aufgelöst: Bei der Frage nach der Tätigkeit während eines Meetings gaben 18% der europäischen Führungskräfte an, das Meeting immer selbst zu leiten, die Moderation selbst zu übernehmen oder die Präsentation selbst zu machen, während die Mitarbeiter das nur zu 7% im Länder-Durchschnitt tun durften.

- **Je größer das Unternehmen, desto häufiger und erfolgloser die Meetings**

Der Prozentsatz der von den befragten europäischen Führungskräften und Mitarbeitern als effektiv angesehenen Meetings sinkt mit der Größe des Unternehmens: 21% der befragten Kleinunternehmen halten 80% und mehr der Meetings für effizient, bei den mittelgroßen Unternehmen sind es nur noch 19% und bei den Großunternehmen fällt der Prozentsatz gar auf 11%! In Großunternehmen führen vor allem unklare Ziele und die daraus abzuleitenden unterschiedlichen Teilnehmer-Erwartungen mit fast 24% der Nennungen am häufigsten zum Misserfolg eines Meetings (Frage 3). –

## Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen (Ergebnis-Übersicht)

Gleichzeitig nimmt mit der Unternehmensgröße die Häufigkeit von Meetings zu:

Während Führungskräfte und Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen in 3 Meetings pro Woche sitzen, verbringen ihre Kollegen in den großen Unternehmen ihre Arbeitszeit in durchschnittlich 4 Meetings pro Woche. Der Anteil an häufigen Meetings pro Woche („10x pro Woche und mehr“) liegt mit rund 12% in Großunternehmen viel höher als in kleinen oder mittelgroßen (8%) Unternehmen.

## Meeting–Teilnehmer–Typologie (1): Der quirlige kommunikative Franzose

- **Schöne Gespräche bringen wenig Ergebnisse – aber Gott–sei–Dank nicht allzu oft**  
Der Franzose ist der „quirligste“ und lebhafteste Meeting–Teilnehmer in unserem Panel. Er unterhält sich einfach zu gerne in einem Meeting – über Gott und die Welt. Er pflegt dort etwa doppelt so häufig soziale Kontakte wie der Durchschnitt seiner „europäischen“ Kollegen in unserer Studie (und sogar achtmal häufiger als der Deutsche!). Da erstaunt es auch nicht, dass sich die Teilnehmer in französischen Business–Meetings oft nicht vorbereitet haben und unaufmerksam sind. In französischen Unternehmen gilt der unaufmerksame Teilnehmer z.B. fast 9–mal so häufig als ein Grund für ein missglücktes Meeting wie in deutschen Unternehmen.

Vielleicht ist dies auch der Grund, dass die französischen Manager inzwischen Meetings zu meiden scheinen: Die französischen Manager stehen erstaunlicherweise mit durchschnittlich 2 Meetings pro Woche an unterster Stelle des Länder–Rankings zur Besprechungshäufigkeit. Das ist mehr als die Hälfte der Meetings, die schwedische oder deutsche Kollegen jeder Woche absolvieren. Knapp 40% der französischen Manager sitzen (im Unterschied zu ca. 20% in den anderen Ländern) nur einmal pro Woche in einem Meeting und üben so offensichtlich eine Vorbildfunktion auf ihre Mitarbeiter aus, die sich sogar zu fast 69% nur einmal pro Woche in einem Meeting besprechen (im Unterschied zum Länder– Durchschnitt von rund 44%). Über 90% der französischen Mitarbeiter besuchen sogar nur maximal 2x pro Woche ein Business–Meeting!

## Meeting–Teilnehmer–Typologie (1): Der quirlige kommunikative Franzose

- **Am Anfang war das Wort – am Ende auch**  
Dem französischen Besprechungsteilnehmer ist die gemeinsam erarbeitete Lösung und der Konsens vergleichsweise unwichtig. Auch wenn dadurch viele Entscheidungen auf der Strecke bleiben. Hier zeigt sich ein gewisser Egoismus des französischen Meeting–Teilnehmers. Damit steht er im Teamgeist–Ranking der Länder ganz unten. Sein britischer Kollege hält den Konsens etwa 3–mal häufiger für einen wichtigen Erfolgsfaktor für das Meeting. Daher verläuft das Meeting in Frankreich auch nicht gerade sehr ergebnisorientiert, insbesondere wenn zu viele Teilnehmer im Meeting lautstark plaudernd sitzen ohne dass ein Gesprächsleiter ordnend eingreift. Der Franzose ist daher im Vergleich zu seinen Kollegen in den anderen Ländern auch ganz besonders auf eine professionelle Moderation angewiesen und hält diese mit 31% der Nennungen in Frage 2 für mehr als doppelt so wichtig wie seine britischen Kollegen (15%).
- **Zufrieden mit sich selbst: Französische Manager kennen keine Selbstkritik**  
Die Selbsteinschätzung des Anteils an produktiven Meetings durch französische Führungskräfte ist wesentlich positiver als das Bild, das die Mitarbeiter sich dazu machen: 26% der französischen Manager halten 80% der Meetings für lohnend, während dies nur 15% ihrer Mitarbeiter bestätigen können. Hier herrscht im Ländervergleich der Angaben zum Anteil der produktiven Meetings (80%) mit 11 Prozent–Punkten Unterschied die größte Wahrnehmungsdiskrepanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, während bei den anderen untersuchten Ländern die Unterschiede nur bei 2 bis 4 Prozentpunkten liegen!)

## Meeting–Teilnehmer–Typologie (1): Der quirlige kommunikative Franzose

- **Auf einer Ebene mit dem Vorgesetzten genießt man das Meeting als Event**  
Obwohl geschwätzig, so ist der Franzose auf der anderen Seite extrem tolerant und hilfsbereit. Er wirkt bei den Meetings immer gerne aktiv mit, macht sich wie selbstverständlich nützlich und äußert dabei auch am ehrlichsten und kritischsten im Ländervergleich seine eigene Meinung. Betrachtet man den Anteil der über die Frage 1 erforschten Meeting–Tätigkeiten, so gibt es beim Anteil der aktiven / konstruktiven und den passiven / destruktiven Beschäftigungen keinen Unterschied zwischen Mitarbeitern und Führungskräften in Frankreich. – Der „Genussfaktor“ darf natürlich beim lebendigen Franzosen auch in Meetings nicht zu kurz kommen: Franzosen legen im Vergleich zu ihren Länderkollegen am ehesten Wert auf gute Konferenzverpflegung (Getränke und Essen) und halten das Catering (mit über 10% der entsprechenden Nennungen) für ein wichtiges Erfolgskriterium für das Meeting– etwa 7–mal häufiger als der Deutsche (etwas mehr 1%) und sogar 26–mal häufiger als der Schwede (unter 1%).

## Meeting–Teilnehmer–Typologie (2): Der disziplinierte hierarchiebewusste Brite

- **Ordnung ist das halbe Meeting, Resultate die andere Hälfte**

Einen Besprechungswahn kennen britische Beschäftigte nicht: 70% der Mitarbeiter in Unternehmen auf der britischen Insel besuchen nur maximal 2x pro Woche ein Meeting – nach dem Motto „less is more“.

Der Engländer ist was die Zeitplanung angeht im Vergleich zu den Kollegen in Deutschland, Frankreich und Schweden am diszipliniertesten. Er legt viel Wert auf Pünktlichkeit und auf einen guten Ablauf des Meetings. Auch soll das Meeting nicht zu lange dauern. Und ein Summary am Schluss des Meetings darf auch nicht fehlen.

Umsetzbare Ergebnisse und klare Entscheidungen am Schluss eines Meetings sind ihm höchst wichtig – mehr als 4-mal wichtiger als seinen Kollegen in Deutschland, Frankreich oder Schweden. So ist es auch nicht erstaunlich, dass Manager wie Mitarbeiter in britischen Unternehmen über 60% ihrer Meetings als produktiv erleben – fast 10 Prozent-punkte mehr als ihre deutschen Kollegen.

- **Konsens ist, wenn kein Mitarbeiter widerspricht**

In Großbritannien genießt der Manager noch das so gut wie uneingeschränkte Recht zu präsentieren, zu moderieren und das Meeting zu leiten. Der Engländer ist von allen untersuchten Nationen der konsensorientierteste Meeting–Teilnehmer: Er misst im Vergleich zu seinen Kollegen in Deutschland und Frankreich gemeinsam erarbeiteten Lösungen den doppelten bis dreifachen Wert bei. Zur Not wird der Konsens von den Managern „verordnet“ – sehr zum Leidwesen der Mitarbeiter. Die Reaktion: Der Anteil der passiven und destruktiven tätigen Mitarbeiter ist in Großbritannien im Ländervergleich am höchsten, vor allem in den Großunternehmen des United Kingdom.

- **Essen und Trinken sorgt für Kultur und Atmosphäre**

Überdurchschnittlich oft wird in den Meetings in englischen Unternehmen etwas gegessen und getrunken (5%) – dies wird etwa 6-mal häufiger als in schwedischen oder fast 5-mal häufiger als in deutschen Meetings in Frage 1 genannt.



## Meeting–Teilnehmer–Typologie (3): Der pflichtbewusste selbstkritische Deutsche

- **Keine Teilnahme ohne Anteilnahme**

Der Deutsche kann es überhaupt nicht leiden, wenn die Teilnehmer inhaltlich nicht vorbereitet oder unmotiviert sind. Zur Sorge hat er aber wenig Grund: Nur in etwas mehr als 3% der Aussagen sind unaufmerksame Teilnehmer ein Grund für ein missglücktes Meeting – fast 9-mal weniger als in Frankreich, fast 7-mal weniger als in Großbritannien und über 6-mal weniger als in Schweden. – Der Deutsche ist während eines Meetings sehr konzentriert und legt besonderen Wert auf eine klare Agenda und auf die Einhaltung der Tagesordnung. Endlose Sitzungen ohne Ergebnisse sind ihm ein Graus Daher hält sich der deutsche Teilnehmer an Business–Meetings bei Gesprächsbeiträgen im Vergleich zu seinen europäischen Kollegen eher zurück. Ein Aktionsplan zum Schluss gehört für ihn zu einem erfolgreichen Meeting.

- **Zusammenkommen ist ein Anfang, Zusammenarbeiten ist Erfolg**

Der Deutsche hält wahren Teamgeist und den fairen Umgang miteinander mit über 19% der Nennungen in Frage 2 für ungefähr doppelt so wichtig wie die französischen Kollegen. In deutschen Meetings gibt es recht demokratische Strukturen: Hier dürfen auch viele Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung präsentieren. Passive und destruktive Tätigkeiten spielen in Deutschland eine weit unterdurchschnittliche Rolle im Meeting: Franzosen und Briten beschäftigen sich fast doppelt so häufig mit unproduktiven Dingen während des Meetings. Die aktivsten und konstruktivsten Meeting–Teilnehmer findet man in deutschen Mittelstandsunternehmen.

## Meeting–Teilnehmer–Typologie (3): Der pflichtbewusste selbstkritische Deutsche

- **Manager in Deutschland: Mit allzu wenig Selbstvertrauen ins nächste Meeting**  
Die deutschen Manager führen gemeinsam mit ihren schwedischen Kollegen bei der Besprechungshäufigkeit (mit durchschnittlich 5 Meetings pro Woche) das Länder–Ranking an. Deutschlands Führungskräfte haben auf der anderen Seite das schlechtestes Bild von der Produktivität ihrer eigenen Meetings: Nur 16% der befragten Manager halten mehr als 80% der Meetings für produktiv im Vergleich zum Länder–Durch–schnitt von mehr als 30%.

## Meeting–Teilnehmer–Typologie (4): Der ergebnisverwöhnte soziale Schwede

- **Meeting–Ergebnisse gründen sich auf gegenseitigen Vertrauen im Team**  
Die schwedischen Manager führen zwar bei der Besprechungshäufigkeit (mit durchschnittlich etwa 5 Meetings pro Woche) das Länder–Ranking an, jedoch dürfte sich der Frust in schwedischen Meetings in engen Grenzen halten. Ergebnisse und Entscheidungen am Schluss des Meetings sind das Allerwichtigste für schwedische Meeting–Teilnehmer. Daher legen sie auch den vergleichsweise höchsten Wert auf die Qualität der Meeting–Teilnehmer. Insbesondere der Mittelstand in Schweden achtet sehr genau auf die richtigen Teilnehmer–Qualitäten in einem Meeting. Auch der Schwede ist wie der Brite sehr konsensorientiert und hält eine gemeinsam erarbeitete Lösung für ein wichtiges Erfolgskriterium. Diese Meinung vertreten die Schweden etwa 3–mal häufiger als Franzosen und doppelt so oft wie die Deutschen in unserem Panel. Der schwedische Meeting–Teilnehmer vertraut auf das mündlich Besprochene, denn die wichtigsten Ergebnisse müssen seiner Meinung nach nicht extra in einer Zusammenfassung am Ende des Meetings (z.B. in Form eines Maßnahmen–plans) noch einmal fixiert werden (Nur 4% der Nennungen zu Frage 2 im Vergleich zu 18% der Nennungen in Deutschland und Großbritannien!).
- **Machtteilung schafft Erfolge**  
Der Anteil an Meeting–Teilnehmern in schwedischen Unternehmen, die sich durch passive und destruktive Tätigkeiten hervortun, ist vergleichsweise niedrig. Vielleicht liegt das gerade an den deutlichen demokratischen Strukturen. So dürfen z.B. in Schweden auch viele Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung in Meetings präsentieren. Da erstaunt es auch nicht, dass die schwedischen Mitarbeiter 61% der Meetings als lohnend erleben. Das sind gegenüber ihren Kollegen in Deutschland fast 10 Prozentpunkte mehr und gegenüber ihren Kollegen in Frankreich über 4 Prozentpunkte mehr!

## 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, acquisa, 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](mailto:schell@eifk.de) / Internet: [www.eifk.de](http://www.eifk.de)**