

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/280623825>

Nicht ohne Nebenwirkungen: Gesundheitsrisiko Meeting

Article · January 2013

CITATIONS

4

READS

163

3 authors, including:



Eva Maria Schulte

Technische Universität Braunschweig

28 PUBLICATIONS 107 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Simone Kauffeld

Technische Universität Braunschweig

380 PUBLICATIONS 2,895 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Quo vadis Post-Doc: Professur, Wirtschaft oder prekäres Arbeitsverhältnis? Individuelle, soziale und organisationale Faktoren für die Laufbahnentwicklung und den Laufbahnerfolg des wissenschaftlichen Nachwuchses (ProWi+) [View project](#)



KAMiiSo - Digital tools to support communication and method application in collaborative design [View project](#)

Nicht ohne Nebenwirkungen: Gesundheitsrisiko Meeting

Von **Eva-Maria Schulte**, **Tatjana Fenner** und **Prof. Dr. Simone Kauffeld** (Technische Universität Braunschweig)

Meetings sind ein fester Bestandteil des Arbeitsalltags in Unternehmen: So werden Meetings genutzt, um Kontakte zu knüpfen, Informationen auszutauschen, Probleme zu diskutieren, diese gemeinsam zu lösen und um wichtige Entscheidungen zu treffen (Cohen/Rogelberg/Allen/Luong, 2011). Mitarbeiter nehmen an durchschnittlich 4,2 Meetings pro Woche mit einer Gesamtdauer von sechs Stunden teil (Rogelberg/Leach/Warr/Burnfield, 2006). Dabei schwanken die Angaben je nach Führungsebene: Führungskräfte des Top-Managements verbringen bis zu 90 % ihrer Arbeitszeit in Meetings und auf Konferenzen. Im mittleren Management investieren die Führungskräfte bis zu 60 % ihrer Arbeitszeit in Meetings (Siegert, 2007). Das Problem an diesem Zeitinvestment ist: Über 48 % der Meetings in deutschen Unternehmen werden als nicht produktiv eingeschätzt¹. Empirische Studien bestätigen, dass Meetings in der Praxis häufig nicht effektiv sind, bei Mitarbeitern als Zeitverschwendung oder Zeitfalle gelten und aufgrund ihrer Personalkosten einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor in Unternehmen darstellen (Rausch, 2009). Um die Meeting-Effektivität zu erhöhen, beschäftigt sich die bisherige Forschung mit der Rolle des Meeting-Designs (z. B. Verwendung einer Agenda, Pünktlichkeit, Moderation) und zunehmend mit der Frage, was tatsächlich in Meetings passiert. Dafür werden in neueren Studien echte Meetings auf Video aufgezeichnet und anschließend die einzelnen Aussagen der Teammitglieder mit dem Diagnoseinstrument act4teams® („Advanced Interaction Analysis for Teams“, Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012) analysiert. Jede einzelne Aussage der Meetingteilnehmer wird dabei einer der act4teams®-Beobachtungskategorien zugeordnet (für Beispiele siehe Abb. 1). Dabei konnte in einer Analyse von über 400 Besprechungen gezeigt werden, dass in vielen Meetings nicht unbedingt Lösungen generiert und Maßnahmen geplant werden, sondern dass häufig der negative Ist-Zustand betont wird, auf Zuständige weit weg von einem selbst verwiesen wird, Schuldige auserkoren werden oder die Fernsehsendung

vom Vortag mehr interessiert als die aktuell zu bewältigenden Aufgaben (zusammenfassend Kauffeld, 2012). Mitarbeiter in Meetings finden sich häufig in sogenannten „Jammerspiralen“ wieder. Ein Teilnehmer beginnt den negativen Ist-Zustand zu beklagen, die fünf anderen Teilnehmer stimmen zu und die Wahrscheinlichkeit für die nächste Jammeräußerung steigt (u. a. Kauffeld, 2007). Die negativen Auswirkungen dieser dysfunktionalen Kommunikation sind belegt: Dysfunktionale Äußerungen wie das Jammern über den aktuellen Zustand oder das Tadeln von Meetingteilnehmern hat starke negative Auswirkungen auf die Meeting-Zufriedenheit, auf die Güte der im Meeting entwickelten Lösungen und auf den Unternehmenserfolg (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012). Demgegenüber sind Teams mit funktionaler Meetingkommunikation (gekennzeichnet z. B. durch neue Lösungen oder das Priorisieren von Themenschwerpunkten) zufriedener mit ihren Besprechungen, entwickeln bessere Ideen und sind über das Meeting hinaus produktiver (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012).

Neben häufig untersuchten Erfolgsmaßen wie der Meeting-Zufriedenheit oder der Meeting-Effektivität rückt seit kurzem das gesundheitliche Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Forschungsfokus. Erste Studien zeigen, dass sich die Meetinganzahl und die verbrachte Zeit in Meetings negativ auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt (Luong/Rogelberg, 2005; Rogelberg et al., 2006). Inwiefern die Art und Weise der Kommunikation in Meetings sowie das Meeting-Design einen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben, wurde hingegen bisher nicht untersucht und ist daher Ziel der vorliegenden Studie. Die Rolle der in Meetings verbrachten Zeit und die Meeting-Effektivität werden ebenso untersucht.

Zusammenhang zwischen Meetings und Gesundheit

Die steigende Anzahl von Meetings in Unternehmen führt dazu, dass Mitarbeiter ihre Tätigkeiten und Aufgaben zunehmend unterbrechen müssen, um an den Meetings teilzunehmen. Gleichzeitig stehen mit zunehmender in Meetings verbrachter Zeit weniger zeitliche Ressourcen für diese Tätigkeiten und Aufgaben zur Verfügung. Zusätzlich können sich aus den Meetings neue Aufgaben ergeben: Erfolgreiche Meetings zeichnen sich dadurch aus, dass konkrete Maßnahmen geplant und Ver-

¹ Ergebnis einer Ad-hoc-Umfrage unter Mitarbeitern und Führungskräften; für mehr Informationen siehe: Schell, A. (2010): Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen. Ad-hoc-Umfrage unter Mitarbeitern und Führungskräften, die regelmäßig an Business-Meetings teilnehmen. München: Schell Marketing Consulting.

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welchen Einfluss haben Meetings auf die Gesundheit der Mitarbeiter?

Methodik: Die hierarchieübergreifende Befragung (Fragebogen, Interviews) wurde mittels Regressions- und moderierten Mediationsmodellen ausgewertet.

Praktische Implikationen: Meetings stellen ein Gesundheitsrisiko dar. Dieses Risiko kann aber durch eine bewusste Gestaltung des Meeting-Designs und der Kommunikation im Meeting reduziert werden. Dysfunktionale Meeting-Kommunikation ist dabei zu vermeiden. Implikationen zur gesundheitsschonenden Meeting-Gestaltung werden diskutiert.

Abb. 1: Beobachtungskategorien nach act4teams®

Dysfunktionale Kategorien	Definition	Beispiele
Verlieren in Details und Beispielen	Nicht zielführende, irrelevante Beiträge machen oder sich in Details verlieren, oft Monologe	„Gestern im Fernsehen haben sie auch über Kosten diskutiert ...“
Tadel / Abwertung	Andere beschimpfen, abwerten, lästern oder kleine Spitzen äußern	„... das kann der ja nicht mal buchstabieren.“ „Die sitzen doch eh nur die ganze Zeit rum und trinken Kaffee ...“
Unterbrechung	Jemandem barsch das Wort abschneiden oder jemanden unterbrechen	A: „Also ich finde wichtig, dass ...“ B (unterbricht): „Das Problem sind die Kennzahlen.“
Seitengespräch	Ein Seitengespräch beginnen oder sich in eines verwickeln lassen	Während des Beitrags von A unterhalten sich B und C leise miteinander; Telefonate während der Besprechung; 2 oder mehrere Personen sprechen gleichzeitig/durcheinander
Reputation	Auf die eigene Kompetenz, Dienst Erfahrung, Betriebszugehörigkeit oder Qualifikation verweisen	„Ich stecke da gedanklich viel tiefer drin als ihr, da ich schon zehn Jahre in der Firma bin.“
Kein Interesse an Veränderungen	Kein Interesse an etwas Neuem zeigen oder sogar negative Aussagen zu Veränderungen treffen, Optimierungsmöglichkeiten leugnen	„Das bringt doch alles nichts!“ „Das werden wir nie schaffen.“
Jammern	Beklagen über den Ist-Zustand, Killerphrasen äußern	„Bei uns funktioniert gar nichts richtig.“ „Wir sind immer die Dummen.“
Abbruch	Vorzeitiges Beenden der Diskussion	„So, nun ist doch alles gesagt, hören wir auf.“
Schuldigersuche	Ein Teammitglied als Schuldigen für das Problem ansehen, Probleme personalisieren	„Das liegt an Rainer, der hat nie Lust sich darum zu kümmern.“ „Da hat Peter versagt.“
Betonung autoritärer Elemente / Abschieben von Verantwortung	Auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen, Verantwortung abschieben	„Da ist die Abteilung xy für zuständig.“ „Das ist die Aufgabe der Führungskraft.“ „Das ist nicht unser Bier.“
Phrase	Inhaltsloses Gerede, Worthülsen äußern, oft zusammenhanglos	„Das kann man so oder so sehen.“ „Wenn wir das gleich lösen könnten, wäre es ja zu einfach.“ „Freunde sind wir doch alle.“

Quelle: Die dysfunktionalen act4teams®-Kategorien in Anlehnung an Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012.

antwortliche für die Umsetzung bestimmt werden – nur so können besprochene Inhalte der Meetings in der alltäglichen Arbeit wirksam werden (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012). Dies bedeutet aber auch, dass Meetings durch neue Aufgaben für Mitarbeiter auch über die in Meetings verbrachte Zeit hinaus zu einer weiteren zeitlichen Belastung führen. Dieser Zeitverlust kann zu einem erhöhten Stresserleben führen (Allen et al., 2012), sodass die Teilnahme an Meetings auch zu einem gesundheitlichen Risiko führt (Luong/Rogelberg, 2005).

Meetings stellen jedoch auch eine wichtige zusätzliche Ressource im Arbeitsalltag dar: Meetings, in denen beispielsweise Probleme gelöst, wichtige Kontakte hergestellt oder relevante Informationen ausgetauscht werden, können einen hohen individuellen Nutzen für die Beteiligten darstellen (Allen et al., 2012). Ob Meetings durch ihren unterbrechenden und zeitintensiven Charakter als „tägliche Ärgernisse“ und Quelle der Frustration erlebt werden (Rogelberg/Scott/Kello, 2007) oder ob Meetings als hilfreiche Interaktion unter Kollegen mit positiven Gefühlen einhergehen (Cohen et al., 2011), hängt u. a. von der Gestaltung der Meetings ab.

Erste Forschungsbefunde weisen auf die Bedeutung von Meetings für die Gesundheit der Mitarbeiter hin. Luong und Rogelberg (2005) berichten von einem signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Anzahl besuchter Meetings und der subjektiven Erschöpfung nach einem Arbeitstag sowie der subjektiven Arbeitsbelastung der Mitarbeiter. In einer weiteren Studie wurde die Rolle der wahrgenommenen Effektivität im Zusammenhang mit der verbrachten Zeit in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter aufgezeigt: Die in Meetings verbrachte Zeit wirkte sich nur negativ auf die Gesundheit aus, wenn die Meetings als wenig effektiv wahrgenommen wurden (Rogelberg et al., 2006). Inwiefern sich die Art der Kommunikation in Meetings auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirkt, wurde nach Kenntnisstand der Autorinnen bisher noch nicht untersucht.

Einfluss der dysfunktionalen Kommunikation

Ziel der vorliegenden Studie ist es, diese ersten Befunde zu Gesundheitsrisiken durch Meetings zu erweitern, indem wir die Rolle der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings genauer betrachten. Zur dysfunktionalen Kommunikation gehört dabei z. B. das Verlieren in Details und Beispielen, das Tadeln und Abwerten anderer Personen, Seitengespräche, harsche Unterbrechungen, das Jammern über den negativen Ist-Zustand, das Ablehnen von Verantwortung oder die Suche nach Schuldigen (siehe Abb. 1).

Zentrale Fragen sind: Welchen Effekt hat die dysfunktionale Kommunikation in Meetings auf die Gesundheit der Mitarbeiter? Inwiefern wird dieser Effekt durch die in Meetings verbrachte Zeit sowie durch die wahrgenommene Meeting-Effektivität beeinflusst? Wenn die dysfunktionale Kommuni-

kation in Meetings einen Einfluss auf die Gesundheit hat, wie kann dann das Meeting-Design genutzt werden, um die Kommunikation zu verbessern?

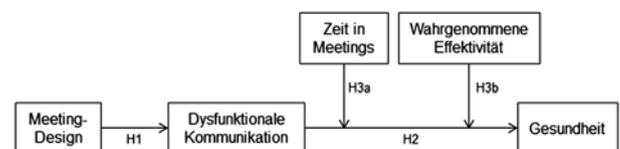
Aufgestellte Hypothesen

Die Bedeutung des Meeting-Designs für die Gestaltung erfolgreicher Meetings ist gut belegt. Der Einsatz einer Agenda, das Einhalten vereinbarter Zeiten (Pünktlichkeit), das Aufstellen und Einhalten von Besprechungsregeln und angemessene Räumlichkeiten steigern die wahrgenommene Effektivität von Meetings (Cohen et al., 2011; Leach/Rogelberg/Warr/Burnfield, 2009). Auch die Kommunikation in Meetings kann von Meeting-Designaspekten profitieren: Führt beispielsweise ein Vorgesetzter anhand einer vorher festgelegten Agenda durch ein Meeting, ermöglicht dies eine lösungsfokussierte Kommunikation. Sollten einzelne Personen von den Themen abweichen oder jammern, kann der Vorgesetzte wieder auf die Agenda verweisen und daran erinnern, die vorgegebene Zeit zur Entwicklung von Lösungen zu nutzen. Somit können Meeting-Designaspekte helfen, dysfunktionale Äußerungen wie das Jammern zu verhindern (u. a. Kauffeld, 2007). Daher sollte eine bewusste Ausgestaltung des Meeting-Designs (z. B. Erstellen einer Agenda und Zeitmanagement während des Meetings) einen negativen, also hemmenden Einfluss auf die dysfunktionale Kommunikation in Meetings haben (siehe. Abb. 2, H1).

► **Hypothese 1:** Gutes Meeting-Design hemmt die dysfunktionale Kommunikation in Meetings.

In Meetings mit überwiegend funktionaler Kommunikation werden Lösungen entwickelt und konkrete Maßnahmen geplant, sodass diese die Arbeit der Teilnehmer positiv beeinflussen und somit als hilfreich empfunden werden sollten. Meetings mit überwiegend dysfunktionaler Kommunikation hingegen unterbrechen andere Arbeiten, ohne dass die Mitarbeiter ihre Probleme klären können. Vielmehr führen dysfunktionale Meetings, in denen überwiegend darüber gejammert wird, wie

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Meeting-Design, Kommunikation & Gesundheit



Angenommene Zusammenhänge zwischen dem Meeting-Design, der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter unter Berücksichtigung der moderierenden Funktion der in Meetings verbrachten Zeit und der wahrgenommenen Meeting-Effektivität. Quelle: Eigene Darstellung.

schlecht alles ist, dazu, dass die Mitarbeiter sich noch mehr in einer aussichtslosen Lage fühlen und keinen eigenen Handlungsspielraum mehr wahrnehmen. Meetings mit einer dysfunktional geprägten Kommunikation sollten sich demnach schädlich auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken (siehe Abb. 2, H2).

► **Hypothese 2:** Dysfunktionale Kommunikation in Meetings hat einen negativen Effekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

Erste Studien zeigen die medierende Rolle der Kommunikation zwischen dem Meeting-Design und Erfolgsmaßen des Meetings (vgl. Infobox: Mediation). So haben themenfokussierte Beiträge während der Meetings einen positiven Effekt auf die Effektivität und Meeting-Zufriedenheit (Bang/Fuglesang/Ovesen/Eilertsen, 2010). Dabei wird der Effekt der Zielklarheit (ein Aspekt des Meeting-Designs) auf die Effektivität durch die themenfokussierte Kommunikation vermittelt (Bang et al., 2010). Das bedeutet konkret, dass die Gestaltung des Meeting-Designs (z. B. Ziele eines Meetings klar herauszuarbeiten) zu einer besseren Kommunikation führt. Die verbesserte Kommunikation wiederum hat einen positiven Einfluss auf die Effektivität (Bang et al., 2010). In der aktuellen Studie nehmen wir einen vermittelnden Effekt der dysfunktionalen Kommunikation an: Das Meeting-Design sollte einen positiven Effekt auf die Kommunikation haben und somit dysfunktionale Äußerungen hemmen. Durch die verringerte dysfunktionale Kommunikation sollten die Mitarbeiter wiederum weniger gesundheitliche Probleme berichten. Das Meeting-Design hat demnach ebenfalls einen positiven Effekt auf die Gesundheit, welcher durch die Kommunikation in Meetings vermittelt wird (zur Mediation vgl. Infobox).

Weiterhin nehmen wir an, dass die Stärke des Zusammenhangs zwischen der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter davon abhängt, wie viel Zeit die Mitarbeiter in Meetings verbringen. Mitarbeiter, die beispielsweise jeden Tag an Meetings mit einem hohen Anteil dysfunktionaler Kommunikation teilnehmen, werden stärkere negative Effekte der dysfunktionalen Kommunikation auf ihr Wohlbefinden berichten, als Mitarbeiter, die nur selten an Meetings teilnehmen. In der bisherigen Forschung konnte gezeigt werden, dass die wahrgenommene Meeting-Effektivität ein bedeutsamer Moderator für Effekte auf die Gesundheit ist (Rogelberg et al., 2006). Ineffektive Meetings führen dazu, dass die investierte Zeit als verschwendet betrachtet wird (Rogelberg et al., 2006). Mitarbeiter, die Meetings mit überwiegend dysfunktionaler Kommunikation als ineffektiv wahrnehmen, sollten daher besonders starke Effekte auf ihre Gesundheit berichten. Können hingegen am Ende eines Meetings mit überwiegend dysfunktionaler Kommunikation doch noch konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, kann das Meeting von den Mitarbeitern insgesamt als effektiv wahrgenommen werden. In diesem Fall verlassen die Mitarbeiter das Meeting mit dem

Mediation, Moderation und moderierte Mediation²

Ein **Mediator** vermittelt den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Beispielsweise nimmt das Meeting-Design nicht direkt Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, sondern hat einen indirekten Effekt, vermittelt über einen Mediator – in unserem Beispiel über die dysfunktionale Kommunikation. Das Meeting-Design führt also dazu, dass weniger dysfunktional kommuniziert wird, und die geringere dysfunktionale Kommunikation hat dann wiederum einen positiven Effekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter.

Ein **Moderator** beeinflusst die Stärke oder die Richtung eines Zusammenhangs zwischen zwei Variablen. So nehmen wir beispielsweise an, dass der Zusammenhang zwischen der dysfunktionalen Kommunikation und der Gesundheit der Mitarbeitenden von der Moderatorvariable „in Meetings verbrachte Zeit“ beeinflusst wird. Demnach ist der Zusammenhang zwischen der dysfunktionalen Kommunikation und der Gesundheit stärker für Personen, die viel Zeit in Meetings verbringen, als für Personen, die nur wenig Zeit in Meetings verbringen.

Bei der **moderierten Mediation** werden beide Ansätze miteinander verknüpft. Zusätzlich zu einer Mediation wird angenommen, dass beispielsweise der Zusammenhang von dem Mediator (dysfunktionale Kommunikation) und der abhängigen Variablen (Gesundheit) von einem Moderator beeinflusst wird. Es wird daher geprüft, wie der Effekt des Mediators bei unterschiedlichen Ausprägungen des Moderators ausfällt.

Gefühl, etwas erreicht zu haben, sodass trotz der dysfunktionalen Kommunikation ein negativer Effekt auf die Gesundheit ausbleiben oder zumindest deutlich geringer ausfallen sollte.

Zusammenfassend nehmen wir an, dass der Einfluss des Meeting-Designs auf die Gesundheit durch die dysfunktionale Kommunikation in Meetings vermittelt wird (Mediation) und dass gleichzeitig der Zusammenhang zwischen der dysfunktionalen Kommunikation und der Gesundheit durch (a) die verbrachte Zeit in Meetings und (b) durch die wahrgenommene Meeting-Effektivität moderiert wird. Daher testen wir zwei moderierte Mediationseffekte (siehe Abb. 2, H3a und H3b sowie Infobox):

► **Hypothese 3:** Die dysfunktionale Kommunikation vermittelt den Zusammenhang zwischen dem Meeting-Design und der Gesundheit der Mitarbeiter.

► **Hypothese 3a:** Die Zeit, die Mitarbeiter in Meetings verbringen, moderiert die Beziehung zwischen der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter. Wenn die Mitarbeiter viel Zeit in Meetings verbringen, wird der negative Effekt der dysfunktionalen Kommunika-

² Weitere Informationen finden sich bei: Preacher, K. J./Rucker, D. D./Hayes, A. F. (2007): Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-228.

tion auf die Gesundheit stärker sein, als wenn die Mitarbeiter wenig Zeit in Meetings verbringen.

► **Hypothese 3b:** Die wahrgenommene Meeting-Effektivität moderiert die Beziehung zwischen der dysfunktionalen Kommunikation in Meetings und der Gesundheit. Wenn die wahrgenommene Meeting-Effektivität gering ist, wird der negative Effekt der dysfunktionalen Kommunikation auf die Gesundheit stärker sein, als wenn die wahrgenommene Meeting-Effektivität hoch ist.

Stichprobe und Durchführung

In einem international tätigen Unternehmen der Energie- und Sanitärbranche wurden 60 Mitarbeiter aus fünf Niederlassungen befragt. An den Interviews nahmen hierarchieübergreifend alle Mitarbeiter der untersuchten Niederlassungen teil, die mindestens einmal pro Woche an einem Meeting teilnehmen. Die Geschlechterverteilung (6 Frauen und 54 Männer) war repräsentativ für die Mitarbeiter des Unternehmens. Die Mitarbeiter waren zwischen 25 und 62 Jahre alt ($M = 45.6$; $SD = 9.02$ ($M =$ Mittelwert; $SD =$ Standardabweichung)), arbeiteten seit durchschnittlich 18.5 Jahren im Unternehmen ($SD = 9.51$) und waren in unterschiedlichen Bereichen wie Vertrieb, Einkauf, Produktion und Konstruktion tätig.

Zu Beginn des Interviews wurden die Befragten gebeten, an ein konkretes und für sie typisches Meeting zu denken. Das Interview bestand aus einem Fragebogen- und einem Leitfaden-Teil.

Im Fragebogen beantworteten die Mitarbeiter zunächst Fragen zur Häufigkeit und Länge der Meetings sowie zur Meeting-Effektivität (Beispiel-Item: „Bitte bewerten Sie die Effektivität des Meetings bezüglich der Möglichkeit nützliche Informationen zu bekommen.“; 6-stufige Antwortskala von sehr ineffektiv bis sehr effektiv). Das Meeting-Design wurde mit 5 Items zur „Agenda“, „Pünktlichkeit“, „Leitung“, „Räumlichkeit“ und „Vorbereitung der Teilnehmer“ erfasst (Beispiel-Item: „Die angesetzten Zeiten für das Meeting werden eingehalten.“; 6-stufige Antwortskala von nie bis sehr oft, vgl. Leach et al., 2009). Das gesundheitliche Wohlbefinden wurde mit einer 8-Item-Skala erfasst (Beispiel-Item „Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.“; 7-stufige Antwortskala von trifft überhaupt nicht zu bis trifft fast völlig zu)³.

Der Leitfaden-Teil umfasste eine Analyse der Kommunikation in Meetings angelehnt an das Beobachtungsinstrument act4teams® („Advanced Interaction Analysis for Teams“; Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012). In act4teams® werden vier verschiedene Facetten von Meeting-Interaktionen unterschieden: Äußerungen zum „Inhalt“, zur „Strukturierung“, zur „Interaktion“ und zur „Mitwirkung“. Die letzten drei Facetten enthalten sowohl positive (funktionale Kommunikation) als auch negative Kategorien (dysfunktionale Kommunikation). Die Strukturierung umfasst alle Äußerungen, die dem Vorge-

hen in der Besprechung sowie deren Gestaltung dienen. Der soziale Austausch bzw. das Miteinander der Teammitglieder spiegelt sich in den Äußerungen zur Interaktion wider. Die Äußerungen zur Mitwirkung signalisieren das Interesse und die Bereitschaft, die Arbeitssituation aktiv verändern zu wollen (Kauffeld/Lehmann-Willenbrock, 2012). Zusammengefasst über alle Facetten besteht die funktionale Kommunikation in Meetings z. B. aus Äußerungen zum weiteren Vorgehen in der Besprechung, der ermunternden Ansprache von Stilleren, Lob, Interesse an Veränderungen sowie der Maßnahmenplanung. Die dysfunktionale Kommunikation umfasst u. a. das Verlieren in Details und Beispielen, das Tadeln anderer Meetingteilnehmenden, Seitengespräche sowie das Jammern über den negativen Ist-Zustand (siehe Abb. 1).

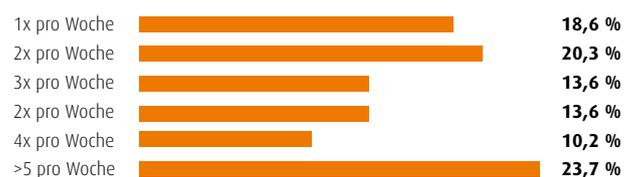
Im Interview wurden die einzelnen Kategorien jeweils kurz durch die Interviewerin erläutert. Dann schätzte der oder die Mitarbeiter auf einer 6-stufigen Skala ein, wie häufig diese Äußerungen in einem typischen Meeting auftreten (Antwortskala von „nie“ bis „sehr oft“). Anhand dieser Häufigkeiten wurde anschließend über alle dysfunktionalen Kategorien hinweg ein Mittelwert gebildet (siehe Abb. 1).

Ergebnisse

Alle Berechnungen wurden mit der Statistiksoftware „SPSS 20“ durchgeführt. Die Überprüfung der moderierten Mediation wurde mit dem PROCESS-Tool von Hayes⁴ durchgeführt. Weiterhin wurde Bootstrapping verwendet, um der kleinen Stichprobe gerecht zu werden („biased-corrected-bootstrap-confidence-intervalls (CI)“)⁵.

Unproduktivität von Meetings: Die Mitarbeiter nahmen im Schnitt an 4,1 Meetings pro Woche teil (siehe Abb. 3) und verbrachten durchschnittlich 5,8 Stunden in diesen Meetings. Lediglich 57,6 % der Meetings wurden als produktiv wahrgenommen. Die Häufigkeit dysfunktionaler Äußerungen in den Meetings schwankten zwischen eher selten ($Min = 1.73$) und sehr häufig ($Max = 5.18$; $M = 3.01$; Skala von 1 = „nie“ bis 6 = „sehr oft“). Die von den Mitarbeitern berichteten häufigsten dysfunktionalen Verhaltensweisen waren Jammern ($M = 3.63$), Seitengespräche und das gleichzeitige Sprechen von mehreren

Abb. 3: Angabe der Anzahl an Meetings pro Woche



Anzahl der Mitarbeiter in Prozent. Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Ergebnisse der moderierten Mediationsanalysen

	Indirekter Effekt	95 % CI ⁷
Zeit in Meetings		
Gering	.000	-.262, .243 *
Mittel	.119	-.020, .374
Hoch	.238	.023, .602
Meeting-Effektivität		
Gering	.235	.020, .488
Mittel	.104	-.007, .309
Hoch	-.026	-.226, .186

* 1. Wert = untere Grenze
2. Wert = obere Grenze

Der indirekte Effekt ist signifikant, wenn das 95 %-Konfidenzintervall die Null nicht einschließt (orange hervorgehoben). Der angenommene indirekte Effekt des Meeting-Designs auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, vermittelt über dysfunktionale Kommunikation im Meeting, wird in dieser Studie demnach nur für Personen signifikant, die (a) viel Zeit in Meetings verbringen oder (b) die Meeting-Effektivität als gering einschätzen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Meetingteilnehmern ($M = 3.62$) sowie das Abschieben von Verantwortung ($M = 3.47$).

Dysfunktionale Kommunikation: Der hemmende Einfluss des Meeting-Designs auf die dysfunktionale Kommunikation (Hypothese 1; $\beta = -.264$; $p < .05^6$) sowie der negative Effekt der dysfunktionalen Kommunikation auf die Gesundheit (Hypothese 2; $\beta = -.485$; $p < .05$) bestätigen die Hypothesen 1 und 2.

Zeit in Meetings: Die Ergebnisse der moderierten Mediation zeigen, dass die dysfunktionale Kommunikation den Zusammenhang zwischen dem Meeting-Design und der Gesundheit nur dann vermittelt, wenn die Mitarbeitenden sehr viel Zeit in Meetings verbringen (siehe Abb. 4). Der Moderationseffekt ($\beta = -.105$; $p < .05$) ist in Abbildung 5a veranschaulicht: bei Mitarbeitenden, die viel Zeit in Meetings verbringen, wirkt sich eine stark dysfunktional geprägte Kommunikation sehr viel stärker schädlich auf die Gesundheit aus, als bei Mitarbeitern, die wenig Zeit in Meetings verbringen.

Wahrgenommene Effektivität: Die Ergebnisse der moderierten Mediation zeigen, dass die dysfunktionale Kommuni-

kation den Zusammenhang zwischen dem Meeting-Design und der Gesundheit nur dann vermittelt, wenn die wahrgenommene Effektivität der Meetings gering ist (siehe Abb. 4). Der Moderationseffekt ($\beta = .819$; $p < .01$) ist in Abbildung 5b veranschaulicht: In Meetings, die als nicht effektiv wahrgenommen werden, gibt es einen starken negativen Zusammenhang zwischen der dysfunktionalen Kommunikation und der Gesundheit der Mitarbeiter. In Meetings, die als sehr effektiv beschrieben werden, wird dieser Zusammenhang hingegen nicht gefunden.

Implikationen: Meetings gesundheitsschonend gestalten

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass Meetings ein Gesundheitsrisiko darstellen können. Mitarbeiter, die viel Zeit in ineffektiven Meetings verbringen, berichten eine Beeinträchtigung ihrer Gesundheit, wenn die Kommunikation in den Meetings in vielen Aspekten als dysfunktional beschrieben wird. Gleichzeitig können wir zeigen, dass weniger dysfunktional kommuniziert wird, wenn Aspekte des Meeting-Designs bewusst gestaltet werden. Aber was heißt dies im Unternehmensalltag? Was können Führungskräfte und Mitarbeitende tun, damit Meetings zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen und Ideen genutzt werden, statt zu jammern, Argumente gegen Veränderungen zu sammeln oder Schuldige zu suchen?

Meetings bewusst gestalten: Eine Agenda im Vorfeld der Meetings ermöglicht es den Mitarbeitern, sich auf relevante Punkte vorzubereiten und bietet gleichzeitig eine Struktur für die Durchführung des Meetings. Das Einhalten vereinbarter Zeiten ist sehr wichtig, damit Mitarbeiter die Meetings gut in ihren normalen Arbeitsalltag integrieren können. So werden Meetings weniger als störende und unberechenbare Unterbrechungen erlebt. Auch die Räumlichkeiten (u. a. Raumgröße, Ausstattung, Licht, Temperatur) sollten für die Meetings angemessen sein. Die Moderation eines Meetings kann darüber hinaus einen Einfluss auf die Art der Kommunikation nehmen. Beispielsweise können Steuerungskarten wie eine Jammerkarte und Unterbrechungskarte erstellt werden (Söderberg/Kaufeld/Lehmann-Willenbrock, 2009). Auf diesen Karten wird symbolisch darauf hingewiesen, wenn eine vorher vereinbarte Regel nicht eingehalten wird, ohne dass der aktuelle Wortbeitrag unterbrochen werden muss. Beispielsweise macht die Jammerkarte darauf aufmerksam, dass ein reines Beklagen über den Status Quo nicht zielführend ist und erinnert den Sprecher daran, wieder auf Lösungen zu fokussieren. Diese Steuerungskarten können so durch Hochhalten die Diskussion im Meeting steuern und dysfunktionale Äußerungen reduzieren. Des Weiteren kann im Rahmen der Aufgabenverteilung neben der Benennung eines Protokollanten auch ein Verantwortlicher für das Zeitmanagement ernannt werden (Söderberg et al., 2009). Meetings profitieren davon, dass der Zeitmanager, die Führungskraft oder der Moderator dysfunktionale Kommunikation

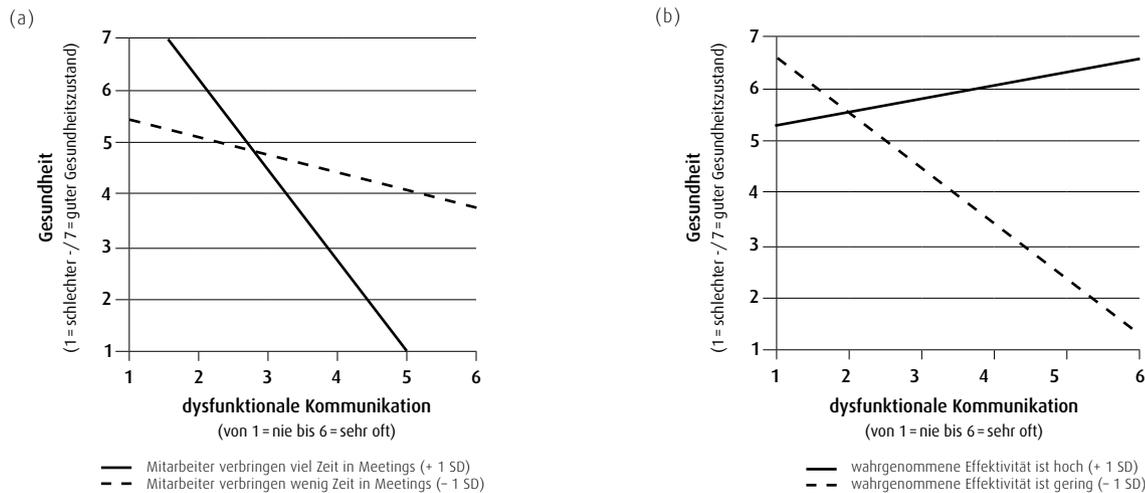
3 Zur Erfassung des gesundheitlichen Wohlbefindens wurde folgende Skala verwendet: Mohr, G./Rigotti, T./Müller, A. (2007): Irritations-Skala zur Erfassung arbeitsbezogener Beanspruchungsfolgen, Göttingen: Hogrefe.

4 Das Tool wird im folgenden Beitrag genauer beschrieben: Hayes, A. F. (2012): PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>

5 Weitere Informationen zum Bootstrapping finden sich bei: Preacher, K. J./Rucker, D. D./Hayes, A. F. (2007): Addressing Moderated Mediation Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions, *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-228.

6 β : Regressionskoeffizienten, ein Maß für den Zusammenhang zwischen zwei Variablen; p: Signifikanzniveau ($p < .05$ entspricht einem 5 %-Niveau). Die Ergebnisse zur 1. Hypothese können beispielsweise wie folgt verstanden werden: Der negative Regressionskoeffizient ($\beta = -.264$) zeigt einen negativen Einfluss des Meeting-Designs auf die dysfunktionale Kommunikation. Da der p-Wert kleiner als .05 ist, ist dieser negative Zusammenhang signifikant, also überzufällig und somit bedeutsam.

7 95 % CI: Konfidenzintervall, gibt den Bereich an, in der zu 95 % der wahre Wert liegt; das Ergebnis ist signifikant, wenn das Konfidenzintervall die Null nicht einschließt.

Abb. 5: Einfluss von Zeit in Meetings & wahrgenommener Meeting-Effektivität

(a) Zeit in Meetings und (b) wahrgenommene Meeting-Effektivität als Moderatoren des Zusammenhangs zwischen dysfunktionaler Kommunikation in Meetings und der Gesundheit der Mitarbeiter. Quelle: Eigene Darstellung.

wie das Verlieren in Details und Beispielen, lange Redebeiträge oder das Tadeln anderer Teammitglieder verhindert und stattdessen den Fokus zurück auf die zu besprechenden Inhalte lenkt. Forschungsbefunde zeigen, dass nach strukturierenden Äußerungen, wie z. B. der Verweis auf das Ziel des Meetings, Verfahrensfragen oder Priorisierungen weniger gejamert wird (Kauffeld, 2007).

Notwendigkeit und Vorbereitung von Meetings prüfen:

Die dysfunktionale Kommunikation hat insbesondere dann einen negativen Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, wenn diese viel Zeit in Meetings verbringen. Daher ist jeweils zu überlegen, ob ein Meeting überhaupt notwendig ist. Geht es beispielsweise in erster Linie darum Informationen weiterzugeben, reicht oft auch eine schriftliche Mitteilung per E-Mail an die Beteiligten aus. Diese kann jede/r so in den Arbeitsalltag integrieren, wie es für ihn oder sie gut passt. Um Meetings bedarfsorientiert zu planen, kann ein Themenspeicher genutzt werden: Hier können Punkte für zukünftige Besprechungen gesammelt werden, sodass ein Meeting nur stattfindet, wenn entsprechende Inhalte anstehen. Sollen hingegen Ideen gesammelt werden, kann dies auch im ersten Schritt außerhalb des Meetings stattfinden. Beispielsweise kann an einem zentralen Ort eine Pinnwand aufgestellt werden, an der die Mitarbeiter eigene Gedanken ergänzen können oder ein für alle zugängliches Dokument erstellt werden. Die gemeinsame Diskussion in einem Meeting kann so besser vorbereitet und deutlich fokussierter und zielorientierter durchgeführt werden.

Teilnehmerkreis begrenzen und bewusst zusammensetzen: Es sollten immer nur diejenigen Personen zu Meetings

eingeladen werden, für die diese wirklich relevant sind. Darüber hinaus ist aus vorhergehenden Studien bekannt, dass die Alterszusammensetzung einen Einfluss auf das dysfunktionale Verhalten in Meetings hat (Schulte/Lehmann-Willenbrock/Kauffeld, in press). Während ältere Mitarbeitende und im Durchschnitt ältere Teams in Meetings beispielsweise vermehrt jammern, auf Hierarchien und entsprechende Zuständigkeit verweisen und wenig Interesse an Veränderung an den Tag legen, zeigen altersgemischte Teams deutlich weniger destruktive Verhaltensweisen (Schulte et al., in press). Nach Möglichkeit sollten Meetings daher altersgemischt, d. h. sowohl mit jüngeren als auch mit älteren Mitarbeitern stattfinden.

Besprechungen mit act4team-Coaching® optimieren:

Um gezielt an der Kommunikation in Meetings zu arbeiten kann ein reguläres Meeting auf Video aufgezeichnet und mit dem prozessanalytischen Instrument act4teams® ausgewertet werden (Kauffeld/Tiscar-Lorenzo/Montasem/Lehmann-Willenbrock, 2009). Die Ergebnisse werden im Rahmen eines Coaching-Prozesses mittels Grafiken und Podcasts an das jeweilige Team zurückgespiegelt und als Ausgangspunkt für ein Team-Coaching genutzt. Sieht ein Team beispielsweise im Podcast mehrere Sequenzen, in denen es nur jammert, erzeugt dies Betroffenheit und Änderungswillen. Gleichzeitig ist der Ansatz ressourcenorientiert, da oft verdeckte Potenziale des Teams, die mit dem bloßen Auge auch von geübten Trainern und Coaches übersehen werden, durch die act4teams®-Analyse sichtbar gemacht werden und so bewusst zur Optimierung genutzt werden. Mithilfe eines begleitenden act4team-Coachings® können unter Berücksichtigung vorhandener Stärken

passgenaue Maßnahmen mit dem Team entwickelt werden, um die dysfunktionale Kommunikation im Team zu reduzieren.

Fazit

Meetings stellen ein Gesundheitsrisiko im Unternehmen dar, wenn dysfunktional kommuniziert wird, d. h., wenn Verhaltensweisen wie Schuldigensuche, Tadeln, lange Monologe und Jammern die Meetings beherrschen. Dieser Effekt wird verschlimmert, je häufiger die Meetingteilnahme von Mitarbeitern gefordert ist und je weniger effektiv Meetings erlebt werden. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Gestaltung von Meeting-Designfaktoren (z. B. Pünktlichkeit, Nutzung einer Agenda und Vorbereitung der Teilnehmenden) eine Möglichkeit bietet, dysfunktionale Kommunikation in Meetings zu hemmen und damit auch das Gesundheitsrisiko einzudämmen. Die Ergebnisse liefern somit wichtige Anhaltspunkte zur gesundheitsschonenden Gestaltung von Meetings.

LITERATURVERZEICHNIS

- Allen, J. S./Sands, J. S./Mueller, S. L./Frear, K. A./Mudd, M./Rogelberg, S. G. (2012): Employees' feelings about more meetings: An overt analysis and recommendations for improving meetings, *Management Research Review*, 35(5), 405-418.
- Bang, H./Fuglesang, S. L./Ovesen, M. R./Eilertsen, D. E. (2010): Effectiveness in top management group meetings: The role of goal clarity, focused communication, and learning behavior, *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(3), 253-261.
- Cohen, M. A./Rogelberg, S. G./Allen, J. A./Luong, A. (2011): Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1), 90-104.
- Kauffeld, S. (2007): Jammern oder Lösungsexploration? Eine sequenzanalytische Betrachtung des Interaktionsprozesses in betrieblichen Gruppen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(2), 55-67.
- Kauffeld, S. (2012): Jammerspiralen in Organisationen: Ansteckung und Bearbeitung, *Organisationsentwicklung*, 31(3), 81-86.
- Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2012): Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success, *Small Group Research*, 43(2), 130-158.
- Kauffeld, S./Tiscar-Lorenzo, G./Montasem, K./Lehmann-Willenbrock, N. (2009): act4teams®: Die nächste Generation der Teamentwicklung. In: S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*, 191-215. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Leach, D. J./Rogelberg, S. G./Warr, P. B./Burnfield, J. L. (2009): Perceived meeting effectiveness: The role of design characteristics, *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 65-76.
- Luong, A./Rogelberg, S. G. (2005): Meetings and more meetings: The relationship between meeting load and the daily well-being of employees, *Group Dynamics*, 9(1), 58-67.
- Rausch, A. (2009): Steigerung der Meeting Performance als Managementaufgabe, *Controlling & Management*, 53(6), 376-383.
- Rogelberg, S. G./Leach, D./Warr, P./Burnfield, J. (2006): „Not another meeting!“ Are meeting time demands related to employee well-being? *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 83-96.
- Rogelberg, S. G./Scott, C./Kello, J. (2007): The science and fiction of meetings, *MIT Sloan management review*, 48(2), 18-21.
- Schulte, E.-M./Lehmann-Willenbrock, N./Kauffeld, S. (in press): Age, Forgiveness, and Meeting Behavior: A Multilevel Study, *Journal of Managerial Psychology*.
- Siegert, W. (2007): Konferenz mit Ziel und Effizienz: Sparen Sie viel Zeit und Geld! *Renningen: Expert*.
- Söderberg, L./Kauffeld, S./Lehmann-Willenbrock, N. (2009): Meetingkultur unter der Prozesslupe: Besprechungsoptimierung in der IT. In: S. Kauffeld, S. Grote, & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung*, 216-232. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



EVA-MARIA SCHULTE, DIPL.-PSYCH.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig
e-mail: e.schulte@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos



TATJANA FENNER, B.SC.

Studentin an der Technischen Universität Braunschweig mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie
e-mail: t.fenner@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos



PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, Technische Universität Braunschweig
e-mail: s.kauffeld@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

SUMMARY

Research question: How do meetings impact employee well-being?

Methodology: Cross-hierarchical data (obtained via questionnaires and interviews) were analyzed with regression and moderated mediation models.

Practical implications: Meetings present a risk to employee well-being. Implementing an effective meeting design as well as functional communication practices in meetings reduces this risk. Dysfunctional communication should be avoided. Implications for designing health-friendly meetings are discussed.