

# Wenn GENERATIONEN aufeinandertreffen

Produktivitätspotenziale  
generationenübergreifender meetings

Dr. Daniel Jolles und Dr. Grace Lordan  
The Inclusion Initiative, London School of Economics



Gefördert von

protiviti®  
Global Business Consulting





## HINTERGRÜNDE

In den meisten großen Unternehmen arbeiten heutzutage fünf Generationen unter einem Dach. Auch wenn Generationenvielfalt das Potenzial hat, die Produktivität signifikant zu steigern, wurde darauf bisher wenig strategischer Fokus gelegt. Um die Bedeutsamkeit des Themas zu beleuchten, haben wir im Januar 2024 den **GENERATIONS HUB** der **The Inclusion Initiative (TII)** der **London School of Economics (LSE)** ins Leben gerufen – mit Unterstützung von Protiviti, einem global tätigen Beratungsunternehmen. Unser Bericht – **GENERATIONS: Unlocking the Productivity Potential of a Multigenerational Workforce** (zu Deutsch: **GENERATIONEN: Erschließung der**

Produktivitätspotenziale einer generationenübergreifenden Belegschaft) – machte deutlich, dass eine fehlende Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten verschiedener Generationen die Produktivität einschränkt. Daran lässt sich ebenfalls erkennen, dass Inklusion innerhalb der Generationen ein erhöhtes Maß an Produktivität ermöglicht und gleichzeitig das arbeitsbezogene Mitarbeitendenerlebnis verbessert.

Der Bericht *Wenn GENERATIONEN aufeinandertreffen: Produktivitätspotenziale generationenübergreifender Meetings* ist der erste Jahresbericht einer mehrjährigen Studie der

The Inclusion Initiative, unterstützt von Protiviti. Das Ziel der Initiative ist es, Führungskräften dabei zu helfen, die Vorteile von Mehrgenerationenteams aktiv zu nutzen und die Produktivität ihrer Organisationen zu steigern.

*Wenn GENERATIONEN aufeinandertreffen: Produktivitätspotenziale generationenübergreifender Meetings* verdeutlicht konkrete Maßnahmen, die Führungskräfte umsetzen können, um die Produktivität ihrer Teams sowohl in Meetings als auch allgemein im Unternehmen zu steigern.

„Generationenübergreifende Arbeitspraktiken beeinflussen die Produktivität am Arbeitsplatz und die Performance des Unternehmens – sie bereichern das gesamte Mitarbeitenderlebnis. Sie sind ein bedeutsamer Faktor für jeden von uns und für die Arbeitswelt.“

*„Unsere Studie zeigt, dass die Produktivität in Meetings auf allen Unternehmensebenen durch mangelnde Repräsentation und Mitsprache mehrerer Generationen, Generationenkonflikte und nicht integrative Verhaltensweisen beeinträchtigt wird. Das überrascht mich nicht. Die Belege, die wir hier zu unproduktiven Meetings präsentieren, verdeutlichen ebenfalls, dass die Produktivität in Meetings durch bessere Repräsentation aller Generationen signifikant gesteigert werden kann. Noch größere positive Auswirkungen können entstehen, wenn jede Generation über die richtigen Kenntnisse und Kompetenzen verfügt, um Meetings inklusiver zu gestalten.“*



**Dr. Grace Lordan**  
Gründungsdirektorin der The Inclusion Initiative

Dieser Bericht verdeutlicht die Bedeutung der Produktivitätspotenziale mehrerer Generationen in Meetings – auf operationeller Ebene und bei strategischen Entscheidungen. Der finanzielle Einfluss, den unproduktive Meetings auf Unternehmen haben können, beläuft sich auf Hunderte Milliarden US-Dollar jährlich. Gemäß von uns erhobener Daten sind über ein Drittel (35 %) aller Meetings als unproduktiv einzuschätzen. Die Kosten für solche unproduktiven Meetings schätzen wir allein für Fachkräfte<sup>1)</sup> auf circa 259 Milliarden US-Dollar in den USA und 64 Milliarden US-Dollar im Vereinigten Königreich. Unproduktive Meetings verschwenden nicht nur wertvolle Zeit von Mitarbeitenden, sie können auch die Kreativität von Unternehmen hemmen und verhindern, dass Teams zentrale Herausforderungen im Unternehmen angehen. Für individuelle Teammitglieder können unproduktive Meetings Konflikte und Stress bedeuten und ihre allgemeine Zufriedenheit im Job beeinträchtigen. Bessere Meetings sind entscheidend für einen besseren Arbeitsplatz – dabei spielt jede Generation eine Rolle.

Meetings sind bedeutsam für die Zukunft der Arbeit, da sie in unseren zunehmend remote und hybrid agierenden Unternehmen die Zusammenarbeit, Innovation, Problemlösung und Entscheidungsfindung fördern – standortunabhängig und länderübergreifend. Gleichzeitig bedeutet eine weltweit alternde Arbeitnehmerschaft für die zukünftige Arbeitswelt ein

<sup>1)</sup> Alle Beträge sind in USD angegeben. Weitere Informationen finden sich in Tabelle 1.

geringeres Nachrücken junger Talente und gleichzeitig ein längeres Arbeitsleben. Das Ergebnis ist eine zunehmend generationenübergreifende Vielfalt in Unternehmen und deren Meetings. Die Präsenz (oder auch Abwesenheit) einer jeden Generation in Meetings beeinträchtigt das Erlebnis aller Mitarbeitenden, über jede Rolle und Karrierestufe hinweg. Die Arbeit des GENERATIONS HUB hat das Ziel, durch Ausbildung, Studien und Praxis ein inklusiveres Arbeitsumfeld zu schaffen.

Wird die Repräsentation jeder Generation gesteigert und dadurch inklusivere Meetings geschaffen, haben Unternehmen die Chance, ihre Produktivität signifikant zu steigern. In diesem Bericht liefern wir umsetzbare Schritte für Führungskräfte, damit sie sich diese Vorteile zunutze machen können.

*„Wichtige Entscheidungen werden in Meetings getroffen, aber unproduktive Meetings sind oft ein Grund für Frustration am Arbeitsplatz. Generationenübergreifende Arbeitspraktiken beeinflussen die Produktivität am Arbeitsplatz und sind, in der Arbeitswelt, für jeden von uns ein wichtiger Schritt nach vorne. Allerdings wird die Inklusion der Generationen nicht so ernst genommen wie andere Diversitätsaspekte. Mehr Inklusion der Generationen am Arbeitsplatz (besonders in Meetings) kann sich positiv auf das Unternehmen und dessen Performance auswirken und das Mitarbeitenderlebnis verbessern. Diversere, inklusivere Meetings können zu einer höheren Teamzugehörigkeit führen und nicht nur Generationenlücken schließen, sondern Unternehmen auch dabei helfen, Beschäftigte zu binden. Diese fühlen sich inkludierter, erleben ein größeres Gefühl der Zugehörigkeit und engagieren sich vermehrt im Unternehmen.“*



**Matt Duncan**  
Managing Director, Protiviti

Alle Leser\*innen dieses Berichtes sind dazu eingeladen, an der Zukunft der Studie des GENERATIONS HUB teilzuhaben. Details dazu finden sich im [The Inclusion Initiative's GENERATIONS Global Annual Survey](#) (zu Deutsch: GENERATIONS weltweite Jahresumfrage), unterstützt durch Protiviti, sowie am Ende dieses Berichts.



## KURZFASSUNG

Meetings fördern die Zusammenarbeit und ermöglichen die Entwicklung beruflicher Beziehungen über Generationen hinweg. Meetings können allerdings auch die Basis für Generationskonflikte und arbeitsbezogenen Stress sein. Anhand der Befragungsdaten von mehr als 3.400 Fachkräften weltweit zeigt unsere Studie das Produktivitätspotenzial einer höheren Repräsentation von mehreren Generationen und inklusiven Praktiken in Meetings auf. Trotz des Potenzials, welches sich aus der Reduktion unproduktiver Meetings ergibt, nutzen viele Unternehmen dennoch nicht die Vorteile, die Generationenvielfalt in Meetings bietet – vor allem auf höheren Ebenen. Drei von vier (75 %) Meetings auf Führungsebene

inkludieren keine Stimmen von Mitarbeitenden der Gen Z. Und etwa die Hälfte (48 %) der Meetings auf Führungsebene inkludieren weder Stimmen der Gen Z, der Baby Boomer oder der sogenannten stillen Generationen (die jeweils jüngsten bzw. ältesten Generationen).

### Das Produktivitätspotenzial der Generationenvielfalt

In Rahmen dieser Studie haben wir Arbeitskräfte zu ihrem letzten Meeting befragt, in dem bedeutende Entscheidungen getroffen wurden.<sup>2)</sup> Wir haben mehrere Fragen zu ihrer Erfahrung gestellt, etwa wie produktiv sie das Meeting empfunden haben und welche Anteile welcher Generation unter den Teammitgliedern vertreten war.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass es vielen Meetings an Generationenvielfalt fehlt. Sie zeigen auch, dass eine diversere Repräsentation der Generationen im Zusammenhang mit der Reduzierung unproduktiver Meetings steht. Es wird ebenfalls deutlich, dass eine anteilmäßigere Repräsentation aller Generationen die finanziellen Kosten unproduktiver Meetings senken kann. Genauer gesagt:

- 35 % der Meetings werden über alle Generationen hinweg als unproduktiv wahrgenommen.
- Die jährlichen Kosten von unproduktiven Meetings von Fachkräften werden auf 259 Milliarden US-Dollar in den USA und 64 Milliarden US-Dollar im Vereinigten Königreich

<sup>2)</sup> Spezifische Details dieser Maßnahme finden sich in Anhang B.

**\$9.6** millionen  
US-Dollar – geschätzte  
Kosten für unproduktive  
Meetings in großen  
Unternehmen mit 2.500  
Mitarbeitenden

geschätzt. Für große Organisationen mit 2.500 Mitarbeitenden bedeutet dies einen jährlichen Verlust von bis zu 9,6 Millionen US-Dollar.

- Wird in Meetings eine Repräsentation erreicht, die dem Verhältnis aller Generationen der US-Arbeitskräfte entspricht, wird der Anteil der unproduktiven Meetings von 35 % auf 29 % reduziert. Das bedeutet, dass eine verhältnismäßige Repräsentation in Meetings die Kosten von unproduktiven Meetings jedes Jahr um geschätzte 28 Milliarden US-Dollar in den USA und um 13 Milliarden US-Dollar im Vereinigten Königreich senken kann. Für ein durchschnittlich großes Unternehmen mit 2.500 Mitarbeitenden bedeutet das eine Kostenersparnis von 1,8 Millionen US-Dollar im Jahr oder 35 Millionen US-Dollar pro Jahr für Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitenden.
- Jüngere Frauen erfahren das geringste Level an Produktivität in Meetings. 40 % der Meetings werden von Gen-Z-Frauen als unproduktiv eingestuft, verglichen mit nur 27 % der Gen-Z-Männer. Diese Lücke schließt sich bei Millennials, von denen 37 % der Frauen und 31 % der Männer Meetings als unproduktiv einstufen; bei älteren Generationen verschwindet die Lücke größtenteils ganz.
- Viele Meetings verfügen über nur wenig Generationenvielfalt: 71 % inkludieren weder Baby Boomer noch Mitarbeitende der stillen Generationen. 57 % inkludieren keine Mitarbeitenden der Gen Z, während 10 % der Meetings sich nur auf eine einzige Generation beschränken.

Abgesehen von der Kostenreduktion steht die Generationenvielfalt in Meetings von Führungskräften im Zusammenhang mit einer verbesserten Unternehmensperformance. Detailliert bedeutet das::

- 82 % der Führungskräfte, die von einer ausgewogenen, generationenübergreifenden Repräsentation in Besprechungen berichten, stimmten zu, dass ihr Unternehmen die Konkurrenz übertrifft, verglichen mit nur 41 % der Führungskräfte, die von keiner generationenübergreifenden Vielfalt in Besprechungen berichten.
- Eine höhere Generationenvielfalt in Meetings von Führungskräften steht mit einem höheren Kenntnisstand, Fähigkeiten und Netzwerken unter den Beschäftigten in Relation. Das erklärt teilweise, wie diverse Repräsentation Unternehmen dabei helfen kann, ihre Konkurrenz zu überflügeln.

<sup>3)</sup> Weitere Details zu den Verhaltensweisen finden sich in Tabelle 3.

## Wer hat den größten Redeanteil in Meetings? Und wie wirkt sich das auf die Produktivität aus?

Damit die Vorteile der Generationenvielfalt sichtbar werden, ist es essenziell, dass Möglichkeiten zur Mitsprache aller Generationen geschaffen werden. Wir haben Fachkräfte befragt, wer in ihrem letzten wichtigen Meeting den größten und den geringsten Redeanteil hatte.

Dabei haben wir herausgefunden, dass die Generation der Person mit dem größten Redeanteil die Beteiligung an Meetings und die Produktivität von Meetings beeinflussen kann. Das bedeutet:

- Den Ergebnissen zufolge haben Gen-X-Mitarbeitende in 59 % der Meetings den größten Redeanteil, auch wenn sie nur 41 % der Teilnehmenden ausmachen.
- Gen-Z-Mitarbeitende haben den kleinsten Redeanteil in Meetings, machen aber einen Anteil von 10 % der Teilnehmenden aus; die jüngste Generation spricht in 24 % der Meetings am wenigsten und in 3 % der Meetings am meisten.
- Haben die älteren Generationen den größten Redeanteil, kann dies einen „kaskadierenden“ Effekt haben und so die Beteiligung der jüngeren Generationen schmälern. Spricht ein\*e Mitarbeitende\*r der Gen X am meisten, geben Gen-Z-Mitarbeitende an, nur in 51 % der Meetings genauso viel oder mehr als andere Teammitglieder zu sprechen, verglichen mit 84 % der Meetings, in denen ein Gen-Z-Teammitglied den größten Redeanteil hat.

## Auf dem Weg zu produktiveren Meetings für jede Generation

Wir haben untersucht, wie sich bestimmte inklusive Verhaltensweisen in Meetings auf die Produktivität auswirken, und die Maßnahmen identifiziert, die den größten positiven Einfluss haben.<sup>3)</sup>

Unsere Analyse zeigt, dass es drei entscheidende Verhaltensweisen gibt, die von Führungskräften umgesetzt werden können, um Meetings inklusiver und produktiver zu gestalten:

- 1) Sicherstellen, dass jegliche Beteiligung wertgeschätzt wird.
- 2) Die Erkenntnisse aller Beteiligten nutzen, um Gruppendenken zu vermeiden.
- 3) Offen für neue Ideen sein.



Werden diese Verhaltensweisen gefördert, um inklusivere Meetings zu schaffen, sinkt die Zahl der unproduktiven Meetings von 35 % auf 15 %.

Würde sich der Prozentsatz unproduktiver Meetings auf gerade einmal 15 % reduzieren, würden Unternehmen jährlich geschätzte 136 Milliarden US-Dollar in den USA und 37 Milliarden US-Dollar im Vereinigten Königreich einsparen. Für ein Unternehmen mit durchschnittlich 2.500 Mitarbeitenden bedeutete dies eine Kosteneinsparung von bis zu 5,8 Millionen US-Dollar jährlich oder 115 Millionen US-Dollar für ein Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitenden.

Generationenvielfalt ist ein Faktor, der inklusivere Meetings ermöglicht. Beispielsweise:

- In Meetings, die keine Generationenvielfalt aufweisen, berichten 27 % der Teammitglieder, dass andere Mitarbeitende im Meeting nicht offen für neue Ideen wären, verglichen mit nur 14 % der Mitarbeitenden in einem Team mit gleichmäßiger Verteilung über alle Generationen hinweg.

Führungskräfte können praktische Maßnahmen ergreifen, um die Inklusion in Meetings zu stärken, etwa:

- Alle an einen Tisch bringen (egal, ob virtuell oder vor Ort). Hybride Meetings teilen Teammitglieder automatisch in solche auf, die sich „im Raum“ befinden und solche, die sich „außerhalb des Raumes“ befinden – im Gegensatz zu vollständig remote oder in Präsenz stattfindenden Meetings. Circa 55 % der Remote- und Präsenz-Meetings sind inklusiv, bei Hybrid-Meetings sind es lediglich 48 %.
- Die Zahl der Teammitglieder, die am Meeting teilnehmen, reduzieren. 38 % der Meetings mit zehn oder mehr Teilnehmenden werden als unproduktiv eingeschätzt, verglichen mit 33 % der Meetings mit weniger als zehn Teilnehmenden.

Unsere Analyse offenbart, dass lediglich etwas mehr als die Hälfte (54 %) der untersuchten Meetings als inklusiv bewertet werden können. Inklusive Meetings, in denen sich alle Teilnehmenden einbezogen fühlen, egal, welcher Generation sie angehören, stehen in Zusammenhang mit einer besseren Mitarbeitenden- und Unternehmensperformance. Das bedeutet:

- Führungskräfte, die angaben, dass ihr letztes wichtiges Meeting inklusiv war, berichteten mit höherer Wahrscheinlichkeit von einer besseren finanziellen Performance in ihrem Unternehmen verglichen mit der Konkurrenz (69 % inklusiv, 55 % nicht inklusiv) sowie einer besseren Performance als die Konkurrenz in Zusammenhang mit Umwelt, Sozialem und Governance (ESG) (66 % inklusiv, 40 % nicht inklusiv).
- 86 % der Mitarbeitenden, die angaben, dass ihr letztes Meeting inklusiv war, berichteten, dass sie mit ihrem Job zufrieden seien (im Vergleich zu 56 % bei nicht inklusiven Meetings), und 60 % gaben an, dass es unwahrscheinlich sei, dass sie sich innerhalb der nächsten zwölf Monate nach einem neuen Job umsehen würden (im Vergleich zu 36 % bei nicht inklusiven Meetings).
- 51 % der Mitarbeitenden, die berichteten, dass ihr letztes wichtiges Meeting inklusiv war, gaben ebenfalls an, dass sie in ihrer Position sehr produktiv seien, verglichen mit lediglich 28 % der Mitarbeitenden, die ihr letztes Meeting als unproduktiv einstufen.

Die Studie zeigt, dass eine höhere Generationenvielfalt in Meetings mit gesteigerter Produktivität verbunden ist. Zudem kann diese Vielfalt inklusivere Verhaltensweisen fördern, die sowohl den Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen zugutekommen. Durch die Reduktion unproduktiver Meetings kann die Generationenvielfalt zudem den Wissensstand, die Fähigkeiten und das Netzwerk der Mitarbeitenden erweitern. Diese Vorteile ermöglichen es Unternehmen, sich im Wettbewerb besser zu positionieren – wobei das Potenzial je nach Branche und Wachstumsaussichten variiert.



## HINTERGRÜNDE VON GENERATIONS

### **GENERATIONS: Produktivitätspotenzial**

Bevölkerungen auf der ganzen Welt leben länger und bekommen weniger Kinder. Heutzutage arbeiten in den meisten großen Unternehmen fünf Generationen unter einem Dach.<sup>4)</sup> Da mehr Generationen an einem Arbeitsplatz zusammenkommen, sollten Führungskräfte die Vorteile dieser Vielfalt aktiv nutzen. Die globale Verlangsamung der Produktivität in Verbindung mit einer alternden Belegschaft deutet jedoch darauf hin, dass die möglichen Vorteile der Generationenvielfalt nicht voll ausgeschöpft werden.<sup>5,6)</sup>

Unser Bericht *GENERATIONS: Unlocking the Productivity Potential of a Multigenerational Workforce* zeigte auf, wie fehlende Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden verschiedener Generationen die Produktivität einschränken kann. Beispielsweise berichteten Beschäftigte, deren Vorgesetzte mehr als zwölf Jahre älter sind als sie selbst, fast 1,5-mal so oft von einer geringeren Produktivität.

Die Studie zeigt ebenfalls das Produktivitätspotenzial der generationenübergreifenden Inklusions-Arbeitspraxen auf, darunter:

- Erleichterung der Integration von Menschen jeglicher Generationen.
- Weiterentwicklung und Fortbildung von Beschäftigten ungeachtet des Alters.
- Engagement für die Bildung und Bindung einer generationenübergreifenden Belegschaft.
- Effektives Management von Mitarbeitenden mit verschiedenen Generationshintergründen.

<sup>4)</sup> OECD (2023), „Labour Market Statistics: Labour force statistics by sex and age (Edition 2022)“, OECD und Labour Market Statistics (Datenbank) <https://doi.org/10.1787/43f81975-en>

<sup>5)</sup> Goldin, I., Koutroumpis, P., Lafond, F., & Winkler, J. (2024). Why is productivity slowing down? *Journal of Economic Literature*, 62 (1), 196-268.

<sup>6)</sup> Jolles, D., & Lordan, G. (2023). Why older talent should be a consideration for today's inclusive leader. *LSE Business Review*.

Eine generationenübergreifende Repräsentation in Meetings hat das Potenzial, bessere Entscheidungsfindung zu fördern und die Meeting-Produktivität zu steigern. Sie fördert dadurch im weiteren Sinne auch die Kenntnisse und das Netzwerk, das den Beschäftigten zur Verfügung steht, um Probleme zu lösen und das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben.

Der Bericht zeigt insgesamt, dass 25 % der Beschäftigten eine geringe Produktivität bei sich selbst wahrnehmen, während es in Unternehmen mit generationenübergreifenden Arbeitspraktiken hingegen nur 13 % der Mitarbeitenden sind. Wichtige operationelle und strategische Entscheidungen werden in Meetings getroffen. Sie sind bedeutende Faktoren, um Kenntnisse und Fähigkeiten zu nutzen, die jede Generation mit ins Unternehmen einbringt, und um die Produktivitätssteigerung und den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens zu sichern. Eine generationenübergreifende Repräsentation in Meetings hat das Potenzial, bessere Entscheidungsfindung zu fördern und die Meeting-Produktivität zu steigern. Sie fördert dadurch im weiteren Sinne auch die Kenntnisse und das Netzwerk, das den Beschäftigten zur Verfügung steht, um Probleme zu lösen und das Wachstum des Unternehmens voranzutreiben.

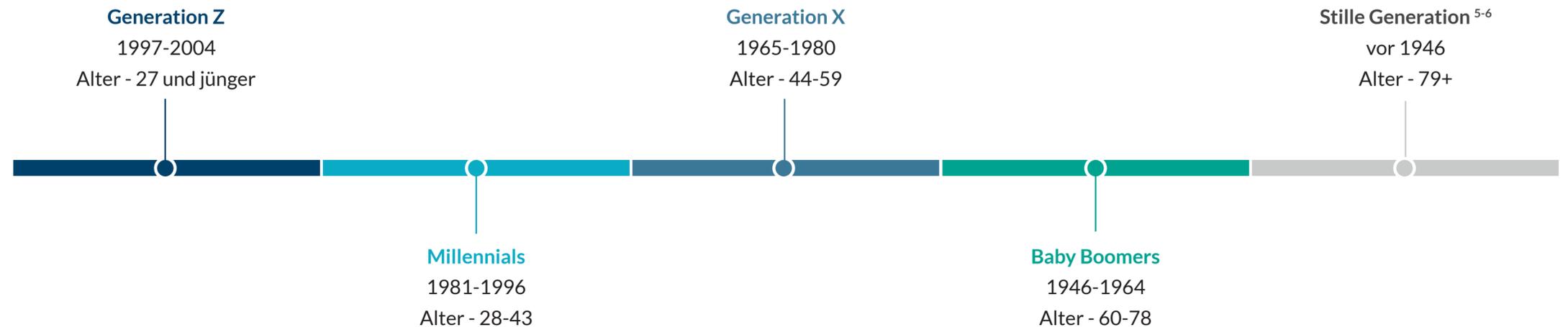
**Generationen definiert:** Generation Z sind Menschen, die zwischen 1997 und 2004 geboren wurden; zu den Millennials zählen Menschen mit Geburtsjahr

zwischen 1981-1996; Menschen der Generation X wurden zwischen 1946-1964 geboren. Menschen, die vor 1946 geboren wurden, gehören der „stillen Generation“ an.<sup>7,8)</sup>

### Approach

Um das Produktivitätspotenzial von generationenübergreifenden Meetings anhand der Generationen selbst zu verstehen, erhob die The Inclusion Initiative der LSE Daten von 2.970 Fachkräften und 460 Führungskräften weltweit. Daraus ergaben sich mehr als 3.400 Antworten über die Generationen hinweg, aus denen sich Erkenntnisse zum Mitarbeitendenerlebnis in Meetings und der Einschätzung der Produktivität und Inklusion ableiten lassen. Diese Antworten haben uns dabei geholfen, die gemeinsamen Nenner zu identifizieren, die produktive Meetings vorantreiben sowie generationsbedingte Unterschiede bei der Wahrnehmung von Meetings zu erkennen.

### Generationen definiert



<sup>7)</sup> Es gibt keine offizielle Klassifizierung von Start und Ende der Generationen. Allerdings basieren diese Zahlen auf dem breiten Verständnis der Generationen und stammen aus Daten des Pew Research Center, eines US Think Tanks. Mehr erfahren Sie unter [www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/](http://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/)

<sup>8)</sup> Die Daten wurden 2024 erhoben. Zur Zeit der Erhebung war die Generation Z 27 Jahre alt oder jünger, Millennials 28 bis 43 Jahre alt, Generation X 44 bis 59 Jahre alt, Baby Boomer 60 bis 78 Jahre alt und die stille Generation über 79 Jahre alt.



## DEMOGRAFIE

**460** Führungskräfte **2,970** Fachkräfte

**50 Länder** **39%**<sup>US</sup> **37%** Vereinigtes Königreich

**Geschlechterverteilung**  
Führungskräfte  
**55%** Männer **43%** Frauen

Beschäftigte  
**51%** Männer **48%** Frauen<sup>9)</sup>

### Generationenverteilung



- Gen Z
- Millennials
- Gen X
- Baby Boomers

### Firmengröße

**10%** <250 Beschäftigte

**27%** 250 bis 2,500 Beschäftigte

**27%** 2,501 bis 10,000 Beschäftigte

**36%** 10,000 oder mehr Beschäftigte

**08** (durchschnittliche) Jahre Firmenzugehörigkeit **12** (durchschnittliche) Jahre Berufserfahrung

### Personalverantwortliche

**90%** Führungskräfte

**60%** Fachkräfte

Vollständige demografische Merkmale der teilnehmenden Beschäftigten und Führungskräfte finden sich in Anhang A.

<sup>9)</sup> Unter den Führungskräften entschieden sich 2 % dazu, ihr Geschlecht nicht anzugeben. Unter den Beschäftigten gab 1 % eine andere Geschlechtsidentität an und 1 % machte keine Angabe zum Geschlecht. Die vollständigen demografischen Merkmale entnehmen Sie Anhang A.



## DIE KOSTEN UNPRODUKTIVER MEETINGS

### Warum wir bessere Meetings brauchen, die alle Generationen einbeziehen

Insofern das volle Potenzial von Meetings ausgenutzt wird, bieten diese eine Chance, um generationenübergreifende Beziehungen im Arbeitsumfeld aufzubauen. Sie bilden eine wertvolle Basis zum Lernen, Weiterentwickeln, Netzwerken, gemeinsamer Problemlösung, Kreativität und Innovation. Sie sind auch eine Möglichkeit für

Manager\*innen, um zu zeigen, dass sie vielfältige Perspektiven einbeziehen – dazu gehört das Hören und Wahrnehmen aller Stimmen im Raum, über alle Generationen hinweg.<sup>10)</sup>

Im schlechtesten Fall sind Meetings Zeitverschwendung und eine Grundlage für Stress, die das Wohlbefinden von Mitarbeitenden beeinträchtigen und Gruppenspaltung provozieren kann.<sup>11)</sup> Sie können

ein Setting darstellen, in dem sich Mitarbeitende ausgeschlossen fühlen, unterbrochen werden und in dem über sie hinweggeredet wird. Es ist belegt, dass sich die Produktivitätseinbußen, die Unternehmen jedes Jahr durch unproduktive Meetings in Kauf nehmen, auf Beträge in Milliardenhöhe in US-Dollar belaufen.<sup>12)</sup> Meetings richtig zu gestalten ist daher eine Chance, Kosten zu reduzieren, Produktivität zu steigern und das Engagement der Mitarbeitenden zu fördern.

<sup>10)</sup> Perlow, L. A., Noonan Hadley, C., & Eun., E. (2017) Stop the meeting madness: How to free up time for meaningful work. *Harvard Business Review*, 94(4), 62-69.

<sup>11)</sup> Romney, A. C., Allen, J. A., & Heydarifard, Z. (2023). Meeting load paradox: Balancing the benefits and burdens of work meetings. *Business Horizons*.

<sup>12)</sup> Economy, P. (2019, January 11). *A New Study of 19 Million Meetings Reveals That Meetings Waste More Time Than Ever (but There Is a Solution)*. Inc.com.

**\$259** Milliarden  
US-Dollar in den USA und  
**\$64** Milliarden  
US-Dollar im Vereinigten  
Königreich – geschätzte  
kumulative Kosten pro  
Jahr für unproduktive  
Meetings von Fachkräften

Es wird oft angenommen, dass Mitarbeitende unterschiedlicher Generationen verschiedene Meinungen haben, wann und wie Meetings stattfinden sollten (Remote vs. Präsenz, kurz vs. lang, etc.). Um die wahrgenommenen Einbußen zu reduzieren, haben manche Unternehmen Meetings an Arbeitstagen drastisch reduziert oder eine Regelung für Meeting-freie Tage eingeführt, um Beschäftigten mehr Zeit zu geben, sich auf individuelle und tiefergehende Aufgaben zu konzentrieren. Allerdings können Meetings auch eine wertvolle Rolle dabei spielen, das Erlebnis am Arbeitsplatz für alle Beschäftigten jeglicher Generation zu verbessern und positiv zu gestalten.<sup>13)</sup> Und es gibt keine Belege dafür, dass eine Reduzierung der insgesamten Anzahl von Meetings dazu führt, dass verbleibende Meetings produktiver ablaufen oder dazu beiträgt, dass die allgemeine Unternehmensproduktivität steigt. Obwohl es Diskussionen darüber gibt, welche Praktiken möglicherweise produktivere Meetings fördern, wird wenig Fokus daraufgelegt, wie Meetings produktiver gestaltet werden können, indem Mitarbeitende verschiedener Generationen gleichzeitig einbezogen werden.

Im Allgemeinen sind Meetings entscheidend dafür, die Kenntnisse, Fähigkeiten und das Netzwerk zu fördern, die jede Generation in das Unternehmen einbringt. Auf Führungsebene bedeutet das eine bessere Entscheidungsfindung. Auf operationeller Ebene ist damit die Problemlösung gemeint, das Koordinieren verschiedener Gruppen zu gemeinsamen Zielen und das Schaffen von Räumen, in denen Beschäftigte miteinander agieren und ihre Fähigkeiten so weiterentwickeln können, dass sie später Führungspositionen einnehmen können.<sup>14)</sup>

In diesem Bericht sehen wir uns an, wie Unternehmen produktivere Meetings schaffen können, die diese Ziele erfüllen, und wie sie das Produktivitätspotenzial einer generationenübergreifenden Belegschaft entschlüsseln.

### Die Kosten von unproduktiven Meetings

Mitarbeitende geben an, dass 35 % der Meetings, an denen sie teilnehmen, unproduktiv sind. Hierbei gibt es nur geringe Unterschiede zwischen den Generationen. Bei Führungskräften sind unproduktive Meetings geringfügig weniger häufig (31 %) als für alle anderen Beschäftigten (36 %). Mit anderen Worten: Ein Drittel aller Beschäftigten jeglicher Generationen geben an, dass Meetings Zeitverschwendung und eine mögliche Ursache für Stress sind.

Basierend auf Durchschnittsgehältern schätzen wir, dass die Kosten für ein durchschnittliches Meeting in den USA bei 402 US-Dollar und im Vereinigten Königreich bei 392 US-Dollar liegen.<sup>15)</sup> Angesichts der üblicherweise höheren Gehälter von Führungskräften bezieht sich diese Zahl jedoch eher auf Meetings von Führungskräften.<sup>16)</sup> Unsere Erhebungen lassen vermuten, dass sich die kumulativen Kosten für unproduktive Meetings von Fachkräften pro Jahr allein auf 259 Milliarden US-Dollar in den USA und 64 Milliarden US-Dollar im Vereinigten Königreich belaufen (Tabelle 1).<sup>17)</sup> Auf Unternehmensebene bedeutet das für ein großes Unternehmen mit 2.500 Beschäftigten einen möglichen Verlust von bis zu 9,6 Millionen US-Dollar jährlich in Bezug auf unproduktive Meetings (Tabelle 2).

<sup>13)</sup> Allen, J. A., & Lehmann-Willenbrock, N. (2022). The key features of workplace meetings: Conceptualising the why, how, and what of meetings at work. *Organizational Psychology Review*, 13(4).

<sup>14)</sup> Clifton, J. (2014). Small stories, positioning, and the discursive construction of leader identity in business meetings. *Leadership*, 10(1), 99-117.

<sup>15)</sup> Alle Angaben sind in US-Dollar. Die durchschnittlichen Kosten für Meetings basieren auf der durchschnittlichen Anzahl von teilnehmenden Teammitgliedern (11 Teilnehmende in den USA und 13,6 im Vereinigten Königreich), der durchschnittlichen Anzahl von Arbeitsstunden pro Woche (43 Stunden pro Woche in den USA und 39 Stunden im Vereinigten Königreich) in Kombination mit den durchschnittlichen Gehältern für Beschäftigte. Die Angaben zu Durchschnittsgehältern in den USA basieren auf dem durchschnittlichen Wochenverdienst von Fachkräften in Vollzeitbeschäftigung und Lohnarbeitenden nach Branche (nicht saisonbereinigt) aus dem „[Usual Weekly Earnings of Wage and Salary Workers Second Quarter 2024](#)“ des Bureau of Labor Statistics. Die Durchschnittsgehälter für Beschäftigte im Vereinigten Königreich basieren auf den Jahres-Bruttogehältern für Fachkräfte, die aus der Erhebung „[Employee earnings in the UK: 2023 Annual Survey of Hours and Earnings](#)“ des Office for National Statistics stammen. Weitere Details finden sich in Anhang C.

<sup>16)</sup> Die durchschnittlichen Kosten für Meetings basieren auf der anteilmäßigen Repräsentation von Führungskräften (Manager\*innen, Direktor\*innen und leitenden Angestellten) sowie von Fachkräften (Fachkräfte, beteiligte Fachkräfte und Beschäftigte in Verwaltungs- und Sekretariatspositionen) des [Bureau of Labor Statistics](#) und des [Office for National Statistics](#) (Vereinigtes Königreich). Daher kann davon ausgegangen werden, dass Meetings von Führungskräften höhere Durchschnittskosten verursachen als die Durchschnittskosten, die hier aufgeführt werden. Weitere Details finden sich in Anhang C.

<sup>17)</sup> Alle Angaben sind in US-Dollar. Details finden sich in Tabelle 1. Weitere Details finden sich in Anhang C.



## Schätzung der Kosten für unproduktive Meetings

Tabelle 1: Geschätzte Gesamtkosten für unproduktive Meetings in den USA und dem Vereinigten Königreich

	USA	Vereinigtes Königreich
<b>Führungskräfte</b>		
Befragte Führungskräfte	223	92
Unproduktive Meetings in %	30 %	34 %
Durchschnittsjahresgehalt (USD)*	89.492 USD	62.824 USD
Durchschnittliche Anzahl Meetings pro Woche <sup>^</sup>	7	7
Durchschnittliche Meetingdauer (Minuten)	67	79
Durchschnittliche Dauer Meetings pro Woche	7,8	9,2
Durchschnittliche Stunden an unproduktiven Meetings pro Woche	2,3	3,1
Gesamtanzahl Arbeitsstunden pro Woche	45,9	45,8
Unproduktive Meetings in Prozent im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit	5 %	7 %
Jahreskosten für unproduktive Meetings pro beschäftigter Person (USD)	4.480 USD	4.306 USD
Gesamtanzahl beschäftigter Führungskräfte*	23.890.000	3.151.250
Gesamtkosten in Milliarden US-Dollar	107	13,6
<b>Fachkräfte</b>		
Befragte Beschäftigte	1.123	1.178
Unproduktive Meetings in %	34 %	37 %
Durchschnittsjahresgehalt (USD)*	70.412 USD	46.385 USD
Durchschnittliche Anzahl Meetings pro Woche <sup>^</sup>	7	7
Durchschnittliche Meetingdauer (Minuten)	52	57
Durchschnittliche Dauer Meetings pro Woche	6,1	6,6
Durchschnittliche Stunden an unproduktiven Meetings pro Woche	2,1	2,4
Gesamtanzahl Arbeitsstunden pro Woche	41,6	37,8
Unproduktive Meetings in Prozent im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit	5 %	6 %
Jahreskosten für unproduktive Meetings pro beschäftigter Person (USD)	3.482 USD	3.002 USD
Gesamtanzahl beschäftigter Führungskräfte*	43.570.000	16.845.250
Gesamtkosten in Milliarden US-Dollar	152	50,6
<b>Gesamtkosten Milliarden US-Dollar</b>	<b>259</b>	<b>64</b>

\*Die Angaben zu den Durchschnittsgehältern von Fachkräften und die Zahl der Beschäftigten basiert auf Daten des Bureau of Labour Statistics (US, 2024) und des Office for National Statistics (UK, 2023). Siehe Fußnoten 15 und 16. Weitere Details finden sich in Anhang C.

<sup>^</sup>Der Wert der durchschnittlichen Meetings pro Woche (sieben) basiert auf einer Folgebefragung mit einer Teilstichprobe der Befragten (N = 207). Weitere Details finden sich in Anhang C.

# 35%

der Meetings werden im Durchschnitt von Teammitgliedern als unproduktiv wahrgenommen

Tabelle 2: Geschätzte Gesamtkosten von unproduktiven Meetings gemessen an der Unternehmensgröße

Unternehmensgröße (Beschäftigte)	Mögliche Kosten pro Jahr in Millionen USD
250	0,96 Millionen USD
2,500	9,6 Millionen USD
25,000	96 Millionen USD
50,000	192 Millionen USD

*\*\*Die Kosten pro Jahr für unproduktive Meetings pro beschäftigter Person lassen auf eine durchschnittliche Verschwendung von 3.482 US-Dollar pro Mitarbeiter\*in schließen (basierend auf gebündelten Durchschnittsgehältern von Fachkräften in den USA). Basierend auf einer durchschnittlichen Teilnahme an sieben Meetings pro Woche (siehe Tabelle 1 und Anhang C für weitere Details).*

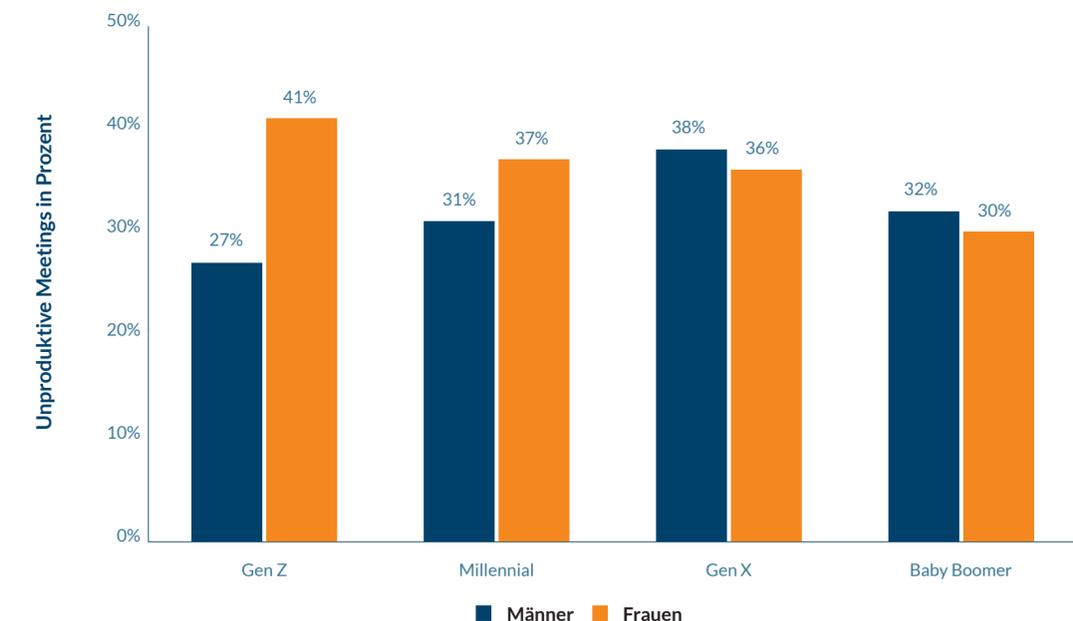
Die Kosten für unproduktive Meetings unterscheiden sich basierend auf regionalen Gehältern. Der Anteil unproduktiver Meetings in den USA (33 %) und im Vereinigten Königreich (36 %) ist weitestgehend konsistent mit anderen Regionen, inklusive Europa (42 %) und im asiatisch-pazifischen Raum (42 %).

**Was ist ein produktives Meeting?** Wie kann ein Meeting das erreichen, was ihm zum Ziel gesetzt wurde, und wie kann es das Team und das Unternehmen näher ans Ziel bringen? Um die Meeting-Produktivität zu verstehen, haben wir Beschäftigte gebeten, sich bei der Befragung auf ihr letztes Meeting zu fokussieren, in dem wichtige Entscheidungen getroffen wurden. Daraufhin haben wir mehrere Fragen über ihre Meeting-Erfahrung gestellt und ob sie das Meeting als produktiv wahrgenommen haben.<sup>18)</sup>

## Unproduktive Meetings: Keine Generation ist davor gefeit

Unsere Daten zeigen auf, dass über ein Drittel (35 %) der Meetings als unproduktiv wahrgenommen werden. Diese Statistik ist über Beschäftigte verschiedener Generationen hinweg konstant. Allerdings nehmen jüngere Männer und Frauen Meeting-Produktivität anders wahr (Bild 1).<sup>19)</sup> Frauen der Gen Z geben an, dass 40 % der Meetings unproduktiv sind, bei Gen-Z-Männern sind es hingegen nur 27 %. Diese Lücke schließt sich bei Millennials, dort sind es 37 % unproduktive Meetings für Frauen und 31 % für Männer; bei älteren Generationen verschwindet die Lücke größtenteils ganz. Hieraus wird ersichtlich, dass unproduktive Meetings zwar für alle Beschäftigten am Arbeitsplatz ein Thema sind, sie aber besonders die Mitarbeitendenerfahrung von Frauen oder Beschäftigten am Anfang und in der Mitte ihrer Berufslaufbahn beeinträchtigt.

Bild 1: Anteil der unproduktiven Meetings nach Generation und Geschlecht



<sup>18)</sup> Meeting-Teilnehmer\*innen wurden gefragt „Wie produktiv schätzen Sie das Meeting, an dem Sie teilgenommen haben, ein?“ Weitere Details dieser Vorgehensweise finden sich in Anhang B.

<sup>19)</sup> Unter den Beschäftigten gaben 17 Befragte (1 %) an, dass sie eine andere Geschlechtsidentität haben und 25 Befragte (1 %) gaben keine Geschlechtsidentität an. Ihre Antworten wurden aufgrund der geringen Anzahl nicht in der geschlechtsspezifischen Analyse berücksichtigt. Die vollständigen demografischen Merkmale finden sich in Anhang A.



## MACHT GENERATIONENVIELFALT MEETINGS PRODUKTIVER?

**Kann die Wahrscheinlichkeit eines unproduktiven Meetings verringert werden, wenn sich mehr Generationen in einem Raum versammeln und ihnen eine Stimme gegeben wird?**

Wir nutzen eine Regressionsanalyse, um besser zu verstehen, in welchem Verhältnis Generationenvielfalt zur Wahrscheinlichkeit eines produktiven Meetings steht – dabei berücksichtigen wir andere relevante Faktoren.<sup>20)</sup>

Unsere Analyse zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit eines unproduktiven Meetings sinkt, wenn der Anteil der verschiedenen Generationen dem Anteil der Generationen der heutigen US-Arbeitskräfte entspricht – von 35 % auf 29 %. Das resultiert in einer Gesamtersparnis von 29 Milliarden US-Dollar pro Jahr in Bezug auf verschwendete Ressourcen in den USA und 13 Milliarden US-Dollar im Vereinigten Königreich.

*Es wird deutlich, dass Meetings produktiver werden, je diverser die Repräsentanz nach Alter der Teilnehmenden ist. Allerdings schenken viele Führungskräfte der Generationenvielfalt nicht so viel Aufmerksamkeit wie anderen Diversitätsaspekten.*

<sup>20)</sup> Relevante Faktoren sind Meeting-Formate (Remote, Präsenz, Hybrid), Anzahl der Teilnehmenden, Dauer des Meetings, Geschlecht der Befragten, Position und Alter, Unternehmensgröße und Geschlechtervielfalt im Meeting. Umfangreiche Details der Analyse zu Angaben der Meeting-Produktivität basierend auf der Generationenvielfalt finden sich in Anhang C.

Generationenvielfalt bleibt derzeit hinter anderen Diversitätsaspekten zurück, wenn es um die strategischen Prioritäten von Führungskräften geht. Nur etwas über ein Drittel (37 %) der Führungskräfte gibt an, dass sie eine ausgereifte DEI-Strategie (Diversity, Equity, Inclusion) für Vielfalt in Bezug auf Generationen haben, verglichen mit 54 % für Geschlechtervielfalt und 46 % für Ethnie/ethnische Zugehörigkeit.

**Was ist Generationenvielfalt in Meetings?** Wie viele Menschen von jeder Generation sind in einem Meeting vertreten? Stellen Sie sich ein Meeting mit fünf Personen vor. Gehört jede dieser Personen derselben Generation an (z. B. ein Meeting von Millennials), würde dieses Meeting keinerlei Diversität haben. Gehört jedoch jedes Teammitglied, das im Meeting anwesend ist, einer der fünf verschiedenen Generationen an (z. B. jeweils eine Person der Gen Z, Millennials, Gen X, Baby Boomer und der stillen Generation) erreicht dieses Meeting eine maximale Diversität. Um die Generationenvielfalt in Meetings zu verstehen, haben wir Beschäftigte zu ihrem letzten Meeting befragt, in dem wichtige Entscheidungen getroffen wurden. Daraufhin haben wir sie gebeten, uns das Verhältnis der Teammitglieder in Bezug auf die zugehörige Generation zu nennen.<sup>21)</sup>

Unsere Analyse zeigt, dass Meetings mit dem höchsten Grad an Diversität mit 9 % höherer Wahrscheinlichkeit effektiver sind. Hier vergleichen wir Meetings ohne Generationenvielfalt mit denen, die das höchste Maß an Diversität aufweisen. Im Durchschnitt werden von den Teammitgliedern 35 % der Meetings als unproduktiv wahrgenommen. Allerdings sinkt der Anteil unproduktiver Meetings auf 28 %, wenn die Zusammensetzung der Teilnehmenden am Meeting von einer Generation auf das höchste Maß an Generationenvielfalt steigt (z. B. solche Meetings, in denen alle Generationen gleichmäßig vertreten sind).<sup>22)</sup>

Im Rahmen der erfassten Meetings nahmen fast an zwei Dritteln (71 %) keine Baby Boomer oder Beschäftigte der stillen Generation teil, in mehr als der Hälfte (57 %) waren keine Mitarbeitenden der Gen Z anwesend und 10 % der Meetings beschränkten sich ausschließlich auf Teammitglieder derselben Generation. In der Praxis gibt es natürlich eine unverhältnismäßige Verteilung der Generationen in der Belegschaft, und in vielen Unternehmen ist es unwahrscheinlich, dass

eine gleichmäßige Repräsentation aller Generationen in Meetings erreicht wird.<sup>23)</sup> Allerdings können Meetings, in denen alle Generationen der heutigen Arbeitswelt gleichermaßen vertreten sind, beachtliche Produktivitätsvorteile mit sich bringen. Beispielsweise deuten unsere Erhebungen darauf hin, dass das Erreichen einer generationenübergreifenden Repräsentation, die dem Verhältnis der Generationenverteilung der heutigen Arbeitnehmerschaft in den USA entspricht, die Wahrscheinlichkeit eines unproduktiven Meetings von 53 % auf 29 % senkt. Für ein durchschnittlich großes Unternehmen mit 2.500 Beschäftigten könnte das eine Ersparnis von 1,8 Millionen US-Dollar jährlich bedeuten, bei einem Unternehmen mit 50.000 Mitarbeitenden sind es sogar bis zu 35 Millionen US-Dollar jährlich.

Es wird deutlich, dass Meetings produktiver werden, sobald verschiedene Altersgruppen vertreten sind. Jedoch schenken viele Führungskräfte der Generationenvielfalt nicht so viel Aufmerksamkeit wie anderen Diversitätsaspekten. Die Vielfalt der Generationen bleibt im Vergleich zu anderen Diversitätsaspekten oft im Schatten, wenn es um strategische Prioritäten von Führungskräften geht. Nur etwas mehr als ein Drittel (37 %) der Führungskräfte berichten, dass sie eine ausgereifte DEI-Strategie (Diversity, Equity, Inclusion) für Vielfalt in Bezug auf Generationen haben, verglichen mit 54 % für Geschlechtervielfalt und 46 % für Ethnie/ethnische Zugehörigkeit.

### Das Potenzial für Generationenvielfalt als Priorität

Eine höhere Generationenvielfalt bedeutet produktivere Meetings. Allerdings tendieren Meetings von Führungskräften zu einer geringeren Generationenvielfalt im Vergleich zu allgemeinen Meetings im Unternehmen.<sup>24)</sup> Drei von vier (75 %) der Meetings von Führungskräften beziehen keine Stimmen der Gen Z ein. Und etwa die Hälfte (48 %) der Meetings von Führungskräften inkludieren weder Stimmen ihrer jüngsten noch ihrer ältesten Generation von Beschäftigten (Gen Z und Baby Boomer oder solche der stillen Generation).

<sup>21)</sup> Meeting-Teilnehmer\*innen wurden gefragt „Wie produktiv schätzen Sie das Meeting ein, an dem Sie teilgenommen haben?“ Weitere Details dieser Vorgehensweise finden sich in Anhang B.

<sup>22)</sup> Das höchste Maß an Generationenvielfalt in Meetings basiert auf den ersten 1 % (39 Meetings), in denen generationenübergreifende Vielfalt herrschte. Weitere Details der Analyse finden sich in Anhang C.

<sup>23)</sup> Der Anteil jeder Generation in der Arbeitnehmerschaft der USA wird wie folgt geschätzt: Gen Z 13 %, Millennials 34 %, Gen X 39 %, Baby Boomer 14 % und die stille Generation 0-1%. Weitere Details finden sich in Anhang C.

<sup>24)</sup> Details dieser Analyse finden sich in Anhang C.



Da diese Generationen etwa ein Drittel der Fachkräfte ausmachen, schöpfen viele Führungskräfte, durch Ihre Entscheidungen, nicht das volle Potenzial der Vorteile aus, die eine generationenübergreifende Belegschaft einbringen könnte.

Fast ein Drittel (31 %) der Meetings von Führungskräften werden als unproduktiv wahrgenommen. Meetings, die jedoch das höchste Maß an Generationenvielfalt aufweisen, werden in lediglich 16 % der Fälle als unproduktiv eingeschätzt.<sup>25)</sup> Das bedeutet, dass eine höhere Generationenvielfalt unter den Teammitgliedern eine höhere Produktivität schafft – das gilt für Meetings von Führungskräften sowie für allgemeine Meetings in einem Unternehmen. Da Führungskräfte im Durchschnitt älter sind als andere Beschäftigte, ist es erforderlich, jüngere Perspektiven mit einzubeziehen, um die Produktivität durch Diversität zu steigern. Beispielsweise wurden nur 21 % der Meetings von Führungskräften als unproduktiv wahrgenommen, wenn Mitarbeitende der Gen Z anwesend waren – zum Vergleich: War keine Person der Gen Z anwesend, waren es 34 %.

### **Eine höhere Generationenvielfalt in Meetings steht in Verbindung mit einem höheren intellektuellen Kapital und besserer Unternehmensperformance**

Die Verbindung zwischen Generationenvielfalt und produktiveren Meetings kann damit zusammenhängen, dass jede Generation ihre eigenen Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten, sozialen Netzwerke und Perspektiven (intellektuelles Kapital) mit einbringt.<sup>26)</sup> Die weit verbreitete Meinung zu Diversität ist, dass diese Art kognitiver Vielfalt die Kreativität, Innovation und Performance steigert.<sup>27)</sup> Die Fähigkeit, kritische Unternehmensprobleme zu lösen und neue Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke zu entwickeln,

wird als unmittelbarer Nutzen der Perspektivenvielfalt angesehen. Das ist insbesondere in Meetings von Führungskräften wichtig, in denen Diversität die Entscheidungsfindung beeinflussen und die Performance anderer innerhalb des Unternehmens gestalten kann.<sup>28)</sup> Unseren Daten zufolge ist es wahrscheinlicher, dass Führungskräfte, die ein höheres Maß an Generationenvielfalt angaben, Meetings als produktiver ansehen und von einer besseren allgemeinen Unternehmensperformance berichten: 82 % der Führungskräfte, die angaben, dass Meetings ein höheres Maß an Generationenvielfalt aufwiesen, gaben ebenfalls an, dass ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser performt – verglichen mit 41 % der Führungskräfte, die angaben, dass keine Generationenvielfalt in Meetings herrsche.<sup>29)</sup>

Der Zusammenhang zwischen der Generationenvielfalt in Meetings von Führungskräften, produktiveren Meetings und besserer Unternehmensperformance ist dem höheren intellektuellen Kapital der Mitarbeitenden des Unternehmens geschuldet, das sich dank dieser höheren Diversität ergibt. Intellektuelles Kapital bezieht sich auf die Kenntnisse, Fähigkeiten, Netzwerke und Perspektiven unter den Beschäftigten eines Unternehmens und wie gut sie diese Faktoren einsetzen, um zusammenzuarbeiten, neue Ideen zu entwickeln, Probleme zu lösen und Chancen zu ergreifen. Dieses intellektuelle Kapital wird stark mit besserer Unternehmensperformance in Verbindung gebracht – sowohl in Bezug auf finanzielle als auch auf nicht-finanzielle Maßnahmen. Was die Generationenvielfalt betrifft, so geben 91 % der Führungskräfte mit gleichmäßiger Verteilung der Generationen in Meetings an, ein hohes Maß an intellektuellem Kapital unter ihren Mitarbeitenden zu haben – verglichen mit nur 39 % der Führungskräfte, die angaben, dass keine

<sup>25)</sup> Das höchste Maß an Generationenvielfalt in Meetings von Führungskräften basiert auf den ersten 5 % (32 Meetings) der angegebenen Meetings, in denen Generationenvielfalt herrschte. Weitere Details der Analyse finden sich in Anhang C.

<sup>26)</sup> Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2021). Leveraging age diversity for organisational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 106 (1), 71.

<sup>27)</sup> Qu, J., Liu, M., Zhao, S., Zhao, Y., & Cao, X. (2024). Team cognitive diversity and individual creativity: the roles of team intellectual capital and inclusive climate. *Personnel Review*.

<sup>28)</sup> Díaz-Fernández, M. C., González-Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2020). Top management team diversity and high performance: An integrative approach based on upper echelons and complexity theory. *European Management Journal*, (1), 157-168.

<sup>29)</sup> Details dieser Analyse finden sich in Anhang C.

<sup>30)</sup> Die anteilmäßige Repräsentation basiert auf Schätzungen zu jeder Generation der Arbeitnehmerschaft in den USA (siehe Fußnote 20). Details dieser Analyse finden sich in Anhang C.

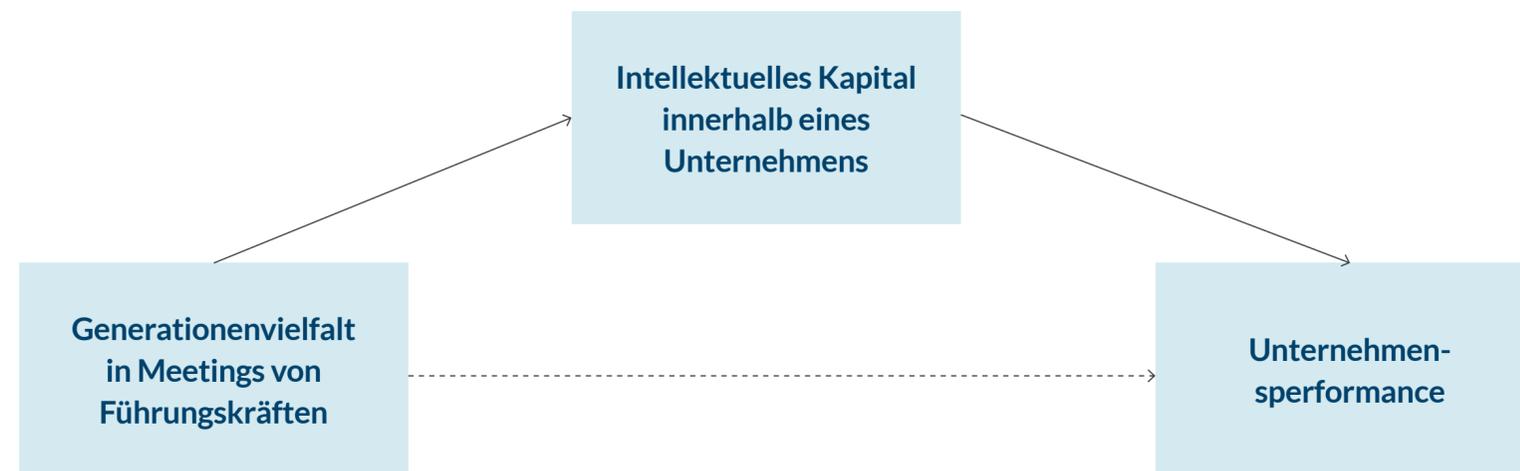
# 82%

der Führungskräfte, die eine gleichmäßige Verteilung der Generationen in ihren Meetings angaben, äußerten, dass ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser performe – verglichen mit 41 % der Führungskräfte, die schilderten, dass in Meetings keine Generationenvielfalt herrsche.

Generationenvielfalt in Meetings herrsche.<sup>30)</sup> Das höhere Maß an intellektuellem Kapital, das sich in einem Unternehmen entwickeln kann, wenn eine Generationenvielfalt herrscht, erklärt den Zusammenhang zwischen der Diversität und der besseren Unternehmensperformance (siehe Bild 2).<sup>31)</sup> Mit anderen Worten: Das intellektuelle Kapital des Unternehmens wird

durch die generationenübergreifende Repräsentation in der Belegschaft bereichert, während die Diversität der Erfahrungen und Kenntnisse die Entscheidungsfindung und Problemlösung unter den Mitarbeitenden verbessert. Das wiederum führt dazu, dass Meetings produktiver werden und, noch wichtiger, zu einer besseren Unternehmensperformance.

Bild 2: Zusammenhang zwischen Generationenvielfalt in Meetings von Führungskräften, intellektuellem Kapital innerhalb eines Unternehmens und der Unternehmensperformance



<sup>31)</sup> Wir haben die Rolle des intellektuellen Kapitals im Mittelpunkt im Zusammenhang zwischen der Generationenvielfalt in Meetings von Führungskräften und der Unternehmensperformance untersucht, indem wir eine Bootstrap-Mediationsanalyse zu den Antworten der Führungskräfte durchgeführt haben (N = 460). Weitere Details dieser Analyse finden sich in Anhang C.



## WER SPRICHT AM MEISTEN IN MEETINGS? UND WAS SIND DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE PRODUKTIVITÄT?

Damit die Generationenvielfalt in Meetings effektiv genutzt werden kann, ist es wichtig, allen Generationen die Möglichkeit zu geben, ihre Stimme einzubringen. Die Stimme der Mitarbeitenden ist eng mit ihrem Engagement verbunden und spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, innovative Ideen zu fördern.<sup>32)</sup> Deshalb haben wir Fachkräfte gefragt, wer in ihrem letzten wichtigen Meeting am meisten und wer am wenigsten gesprochen hat.

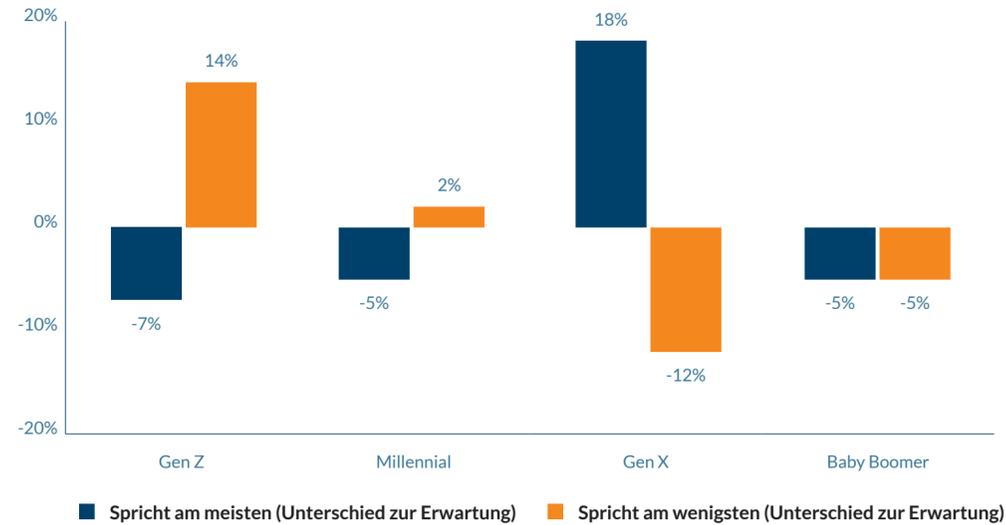
Trotz eines Anteils von weniger als 10 % an Meeting-Teilnehmenden spricht die Gen Z in 24 % der Meetings am wenigsten und nur in 3 % der Meetings am meisten (siehe Abbildung 3). Im Gegensatz dazu ist die Gen X die aktivste, stellt 41 % der Teammitglieder und spricht in 59 % der Meetings am häufigsten.

*Die Person, die in Meetings am meisten spricht, beeinflusst direkt die Beiträge anderer, besonders durch die Einwirkung auf die Länge und den Inhalt der Beiträge. Dominante Teammitglieder führen häufig zu einer „Kaskadierung“, die die Vielfalt der Diskussionen im Raum einschränkt. Das ist besonders dann relevant, wenn die Person auch eine einflussreiche Position im Unternehmen innehat.*

<sup>32)</sup> Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. The International Journal of Human Resource Management, 24 (14), 2780-2798.

37 % der Gen Z geben an, weniger als andere in Meetings zu sprechen, verglichen mit 27 % der Millennials, 21 % der Gen X und 19 % der Baby Boomer

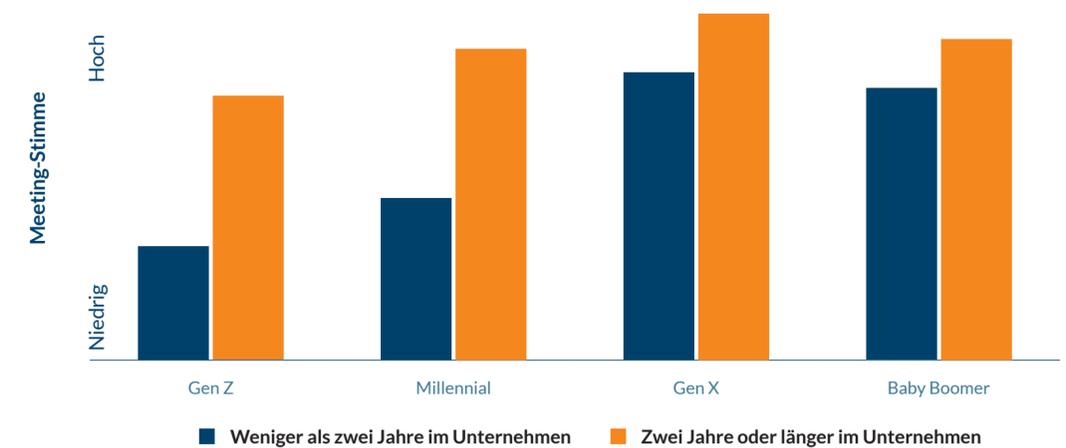
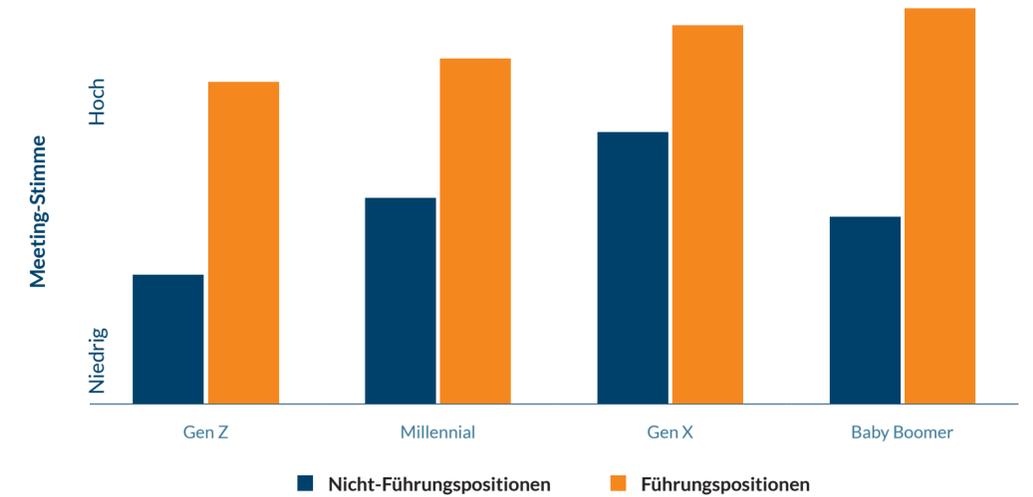
Bild 3: Wer spricht am meisten und am wenigsten in Meetings nach Generation



Die von den Fachkräften berichteten Unterschiede hinsichtlich der Wortmeldungen in Meetings spiegeln sich in den Selbstaussagen der Meeting-Teilnehmenden wider: 37 % der Gen Z geben an, weniger als andere zu sprechen, verglichen mit 27 % der Millennials, 21 % der Gen X und 19 % der Baby Boomer. Darüber hinaus beurteilen Mitglieder der Gen Z ihre Beiträge eher als unproduktiv. Konkret geben 51 % der Gen Z an, dass ihre Beiträge nicht produktiv sind, im Vergleich zu 44 % der Millennials, 39 % der Gen X und 37 % der Baby Boomer.

Ein Teil dieser Generationsunterschiede lässt sich durch die Stellung im Unternehmen und die Berufserfahrung erklären: Als jüngste Generation nehmen Mitglieder der Gen Z oft die niedrigsten Positionen ein und sind weniger lange im Unternehmen als ihre älteren Teammitglieder. Mit zunehmender Berufserfahrung und wachsender Verantwortung erstarken jedoch ihre Stimme und die Produktivität ihrer Beiträge in Meetings. Im Gegensatz dazu besetzen viele Vertreter\*innen der Gen X (zwischen 50 und 60 Jahre alt) oft die höchsten Positionen und gehören zu den dienstälteren Mitarbeitenden. Dennoch bleibt die starke Stimme der Gen X oft unabhängig von ihrer Rolle oder Betriebszugehörigkeit bestehen (siehe Abbildung 4).

Bild 4: Stimme im Meeting nach Generation, basierend auf Führungsposition (a) und Betriebszugehörigkeit (b)





## Generationsbedingte Spannungen können die Inklusion in Meetings untergraben

Die Person, die in Meetings am meisten spricht, beeinflusst direkt die Beiträge anderer, besonders durch die Einwirkung auf die Länge und den Inhalt der Beiträge. Dominante Teammitglieder führen häufig zu einer „Kaskadierung“, die die Vielfalt der Diskussionen im Raum einschränkt.<sup>33)</sup> Das ist besonders dann relevant, wenn die Person auch eine einflussreiche Position im Unternehmen innehat.

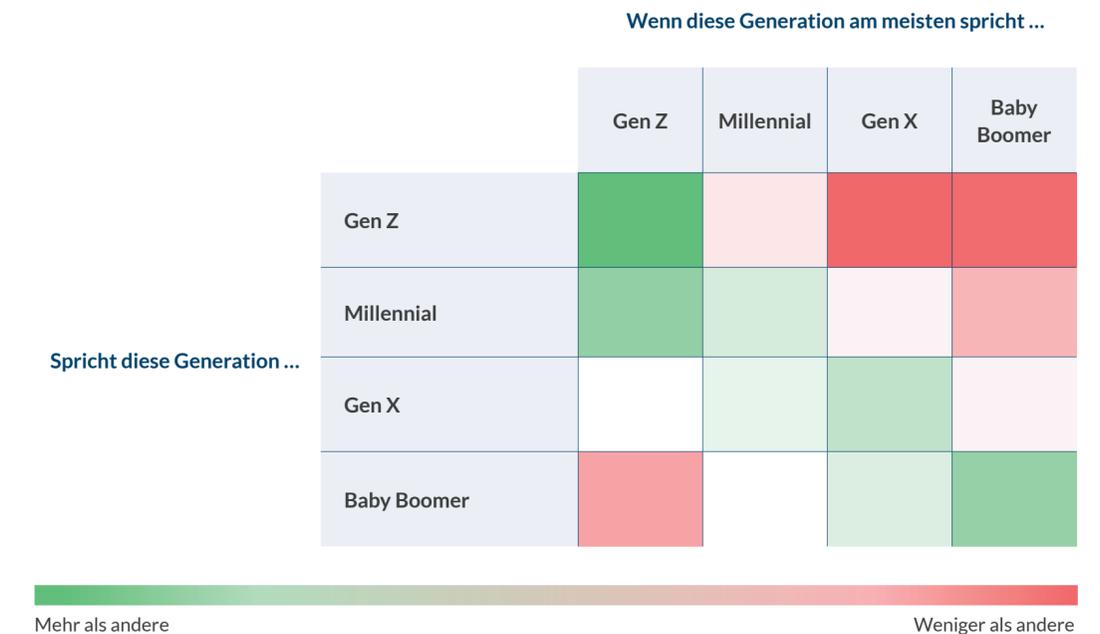
**Was bedeutet Kaskadierung?** Kaskadierung tritt auf, wenn Einzelpersonen unabhängig von ihrer eigenen Sichtweise ihre Äußerungen an die Perspektiven anderer Teammitglieder und Reaktionen der Gruppe anpassen. Dadurch kann es zu Fehlentscheidungen kommen, weil die einzelnen Teammitglieder nicht alles preisgeben, was sie wissen – etwa wertvolle Ideen außerhalb der Norm oder innovative Einsichten. Um eine solche Kaskadierung zu erkennen, sollte darauf geachtet werden, ob Teammitglieder bereits geäußerte Ideen ihrer Vorredner einfach wiederholen.

Wenn die Person, die in einer Besprechung am meisten spricht, einer älteren Generation angehört, tragen die jüngeren Generationen weniger bei (Abbildung 5).<sup>34)</sup> So berichtet beispielsweise die Gen Z, dass sie in nur 51 % der Besprechungen, in denen ein\*e Kolleg\*in der Gen X am meisten spricht, genauso viel oder mehr spricht als andere, verglichen mit 81 % der Besprechungen, in denen ein\*e Kolleg\*in der Gen Z am meisten spricht, und 71 % der Besprechungen, in denen ein\*e Kolleg\*in der Millennials am meisten spricht. Ähnliche Muster zeigen sich auch bei den Millennials: Diese sprechen in nur 61 % der Meetings, in denen Baby Boomer am häufigsten sprechen, genauso viel oder mehr als andere, aber in 76 % der Meetings, in denen ein\*e Kolleg\*in der Millennials am häufigsten spricht, und in 87 % der Meetings, in denen ein\*e Kolleg\*in der Gen Z am häufigsten spricht.

<sup>33)</sup> Hirshleifer, D. (1995). The blind leading the blind: Social influence, Fads, and Informational Cascades. *The New Economics of Human Behaviour*, 188.

<sup>34)</sup> Bei den 3.430 beobachteten Meetings gab es in drei Szenarien eine begrenzte Anzahl: 1) Wenn Gen Z am meisten spricht, sprechen die Baby Boomer... N = 10; 2) Wenn die Baby Boomer am meisten sprechen, spricht Gen Z... N = 4; 3) Wenn Gen Z am meisten spricht, spricht Gen X... N = 9. Abbildung 5 dient der Veranschaulichung. Eine detaillierte Analyse dieser Effekte findet sich in Anhang C.

Bild 5: Anteil der Beteiligung an Meetings und Inklusion nach Generation, basierend auf der Generation der Person, die am meisten spricht



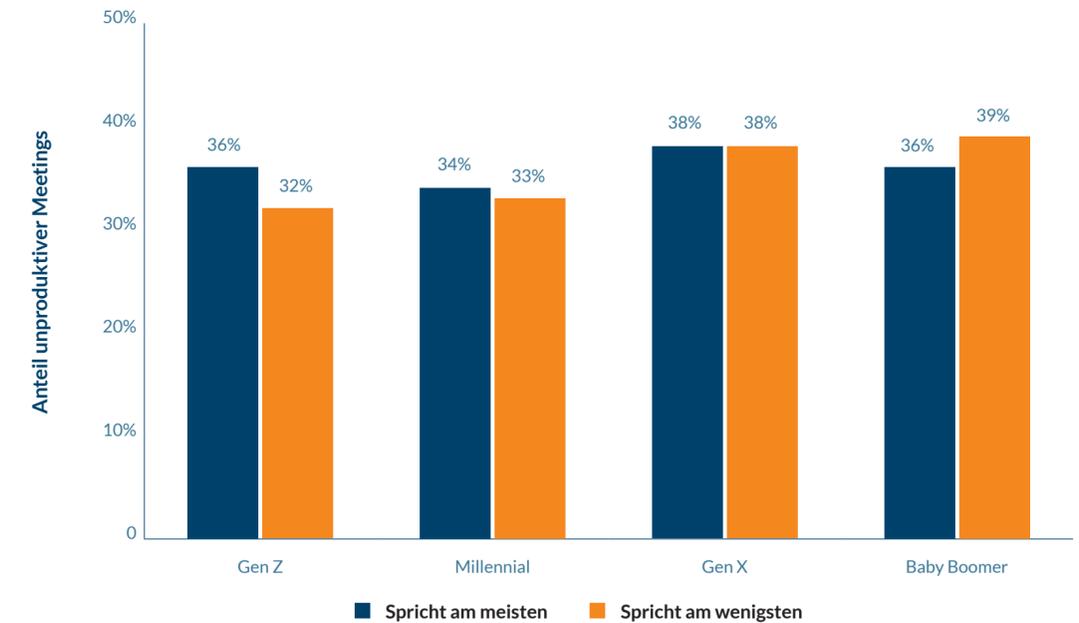
Keine einzelne Generation ist dafür verantwortlich, dass die Produktivität von Meetings gefördert oder untergraben wird. Unsere Analyse zeigt, dass der Schlüssel zur Steigerung der generellen Produktivität von Meetings darin besteht, die Stimmen der verschiedenen Generationen im Raum gleichermaßen zu berücksichtigen.

### Der Einfluss der Gen X auf die Produktivität von Meetings

Die Stimme der Gen X nimmt auf subtile Weise Einfluss auf die Produktivität: In der Gesamtheit aller Meetings, in denen eine Person aus der Gen X am meisten spricht, sind 38 % der Meetings unproduktiv – ein deutlich höherer Anteil als bei Meetings, in denen Millennials dominieren. Hier sind nur 32 % unproduktiv, siehe Abbildung 6. Allerdings bedeutet das nicht zwangsläufig, dass sich Gen-X-Mitarbeitende in Meetings komplett zurückhalten sollten. In Meetings, in denen Gen X am wenigsten spricht, beträgt der Anteil der unproduktiven Meetings ebenfalls 38 % und ist damit höher als bei Meetings, in denen jüngere Generationen am wenigsten sprechen (32 % bei Gen Z und 33 % bei Millennials).<sup>35)</sup> Die Teammitglieder sollten darauf achten, wer in Meetings das Wort ergreift, und gezielt Möglichkeiten suchen, alle Stimmen zu berücksichtigen.

Keine einzelne Generation ist dafür verantwortlich, dass die Produktivität von Meetings gefördert oder untergraben wird. Unsere Analyse zeigt, dass der Schlüssel zur Steigerung der generellen Produktivität von Meetings darin besteht, die Stimmen der verschiedenen Generationen im Raum gleichermaßen zu berücksichtigen.

Bild 6: Anteil der unproduktiven Meetings, je nachdem, welche Generation am meisten und welche am wenigsten spricht



<sup>35)</sup> Weitere Einzelheiten zu dieser Analyse finden sich in Anhang C.



## DIE VERHALTENSWEISEN, DIE PRODUKTIVE (UND UNPRODUKTIVE) MEETINGS AUSMACHEN

### Die inklusiven Merkmale produktiver Meetings

Wie können Führungskräfte produktivere Meetings gestalten, wenn eine generationenübergreifende Vielfalt im Raum vorhanden ist? Wir haben untersucht, wie sich bestimmte, integrative Verhaltensweisen in Meetings auf deren wahrgenommene Produktivität auswirken. Dabei haben wir eine Reihe von Merkmalen untersucht, die mit Team-

Inklusion, psychologischer Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl sowie Meinungsverschiedenheiten und Dissens zusammenhängen (siehe Tabelle 3).<sup>36</sup> Diese wurden neben praktischen Aspekten betrachtet, wie dem Meetingformat, der Dauer und der Gesamtzahl der Teammitglieder.

*Demnach hat nicht eine einzelne Generation einen großen Einfluss auf die Integration in Meetings, sondern eine diverse Zusammensetzung der verschiedenen Generationen in Meetings geht mit einer größeren Offenheit für neue Ideen und der Bereitschaft einher, auf Vorschläge und Wünsche einzugehen.*

<sup>36</sup> Untersucht wurden Meeting-Merkmale wie das Format des Meetings (Remote, Präsenz, Hybrid), die Anzahl der teilnehmenden Teammitglieder, die Dauer des Meetings, die Vielfalt der Generationen des Meetings, das Geschlecht, die Rolle und das Alter der Befragten sowie die Unternehmensgröße. Einzelheiten zu dieser Analyse finden sich in Anhang C.

Nur 18 % der inklusiven Meetings, in denen die Stimmen aller Teammitglieder zur Geltung kamen, wurden als unproduktiv wahrgenommen. Im Gegensatz dazu wurden 58 % der Meetings mit Anzeichen von Gruppendenken als unproduktiv eingestuft.

Tabelle 3: Verhaltensweisen in Besprechungen, sortiert nach der Stärke des Zusammenhangs mit der wahrgenommenen Meeting-Produktivität (Verhaltensweisen oberhalb der Linie stehen in signifikantem Zusammenhang mit der Meeting-Produktivität).

		Verhalten
Assoziation Höher >	1	Beiträge der Teammitglieder wurden gewürdigt
	2	Erkenntnisse aller wurden genutzt, um eine Aufgabe zu überdenken oder neu zu definieren
	3	Teilnehmende waren offen für neue Ideen
	4	Alle Verbesserungsvorschläge wurden ernsthaft in Betracht gezogen
	5	Teilnehmende hatten ein offenes Ohr für die Vorschläge und Wünsche der anderen
	6	Es gab eine Meeting-Kultur, in der die Mitarbeitenden die Vielfalt der Menschen zu schätzen wussten
	7	Es wurde aktiv nach Input der Teammitglieder gefragt
Assoziation < Niedriger	8	Die Teammitglieder fühlten sich nicht ausgeschlossen
	9	Die Teilnehmenden der Besprechung wurden als Menschen wertgeschätzt
	10	Geäußerte Ansichten wurden von anderen Teammitgliedern immer wieder in Frage gestellt
	11	Die Sitzung war ein nicht bedrohliches Umfeld, in dem die Teammitglieder ihr „wahres“ Ich zeigen konnten
	12	Mindestens ein Teammitglied äußerte Ideen, die sich von denen der anderen Teammitglieder völlig unterschieden
	13	Die Teammitglieder fühlten sich wohl dabei, anderen zu widersprechen
	14	Mindestens ein Teammitglied hatte eine andere Meinung als der Rest des Teams
	15	Es gab einige Teammitglieder, die mit der Meinung anderer Teilnehmer des Meetings nicht einverstanden waren
	16	Alle Anwesenden hatten die Möglichkeit, zu Entscheidungen beizutragen



Neben der Verbesserung der Generationenvielfalt in Meetings zeigt unsere Analyse drei zentrale Verhaltensweisen auf, die Führungskräfte anwenden können, um Meetings inklusiver und produktiver zu gestalten.

### 1. Beiträge wertschätzen, um die Produktivität zu steigern

In einem optimalen Meeting trägt jede Person dazu bei, dass die Gruppe die gesetzten Ziele erreicht. Dennoch fühlen sich die Teilnehmenden in über einem Viertel der Meetings mit ihren Beiträgen nicht von anderen wertgeschätzt. Das steht in engem Zusammenhang mit der wahrgenommenen Produktivität des Meetings: 68 % dieser Meetings werden als unproduktiv eingestuft. Demgegenüber werden nur 25 % als unproduktiv eingestuft, wenn Beiträge gewürdigt werden.

Wenn sichergestellt wird, dass alle Beiträge anerkannt und gewürdigt werden, lassen sich unproduktive Meetings um fast ein Drittel reduzieren.

**Praktischer Tipp:** Wenn Führungskräfte ihren Teammitgliedern rechtzeitig mitteilen, dass ihre Beiträge wertgeschätzt werden und wie diese produktiver gestaltet werden können, fühlen sich die Teammitglieder anerkannt und können sich verbessern.

**Was ist Gruppendenken?** Gruppendenken bezeichnet den sozialen Druck, der zu einvernehmlichen Entscheidungen ohne kritische Bewertung der Folgen oder Alternativen führt. Teammitglieder neigen dazu, die Entscheidung zu akzeptieren, die den wahrgenommenen Gruppenkonsens darstellt, auch wenn sie diese nicht für vernünftig oder richtig halten. Durch den Wunsch nach Konformität oder Harmonie fühlen sich die Teammitglieder gezwungen, Dissens zu vermeiden und die Gruppenentscheidung um jeden Preis zu akzeptieren. Gruppendenken minimiert zwar Konflikte, führt jedoch oft zu suboptimalen Entscheidungen und unproduktiven Meetings.

### 2. Erkenntnisse aller nutzen

Gruppendenken schwächt die individuellen Ideen und Perspektiven, welche die besten Ergebnisse für das Unternehmen liefern können. Unseren Daten zufolge wiesen 40 % der Sitzungen Anzeichen von Gruppendenken auf, wobei die Teilnehmenden berichteten, dass die Erkenntnisse nur einiger weniger Teammitglieder der Gruppe zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Das ist ein Produktivitätsverlust. Um das Produktivitätspotenzial der Vielfalt voll auszuschöpfen, müssen die individuellen Standpunkte derjenigen gehört werden, die anders denken. Das muss nicht zeitaufwändig sein: Meetings, in denen alle Ideen berücksichtigt werden, dauern laut unseren Daten nicht länger als Meetings, in denen nur wenige dominieren.<sup>37)</sup> Unsere Daten zeigen, dass nur 18 % der inklusiven Besprechungen, in denen alle Teammitglieder zu Wort kamen, als unproduktiv empfunden wurden. Im Gegensatz dazu wurden 58 % der Besprechungen, die Symptome von Gruppendenken aufwiesen, als unproduktiv eingestuft. Der Schlüssel zu produktiveren Besprechungen liegt darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem alle Generationen zu Wort kommen und die Möglichkeit haben, wertvolle Erkenntnisse beizutragen.

**Praktischer Tipp:** Teammitglieder um Input zu bitten, hilft dabei, Ideen und Perspektiven sichtbar zu machen. Unseren Daten zufolge wird jedoch in fast jedem dritten Meeting kein solcher Input eingeholt, wobei 61 % dieser Besprechungen als unproduktiv empfunden werden. Wenn die Teammitglieder um Beiträge gebeten werden, sind nur 24 % der Besprechungen unproduktiv.

### 3. Offen sein für neue Ideen

Neue Ideen und Perspektiven in wichtigen Besprechungen steigern die Produktivität von Meetings. Nur 23 % der Meetings werden als unproduktiv angesehen, wenn sie ein Umfeld bieten, in dem neue Ideen willkommen sind. Im Gegensatz dazu werden 66 % der Meetings als unproduktiv eingestuft, wenn sie neuen Ideen gegenüber nicht offen sind. Mit anderen Worten: Wenn ein Meeting keine neuen Ideen erlaubt, könnte es auch durch eine E-Mail ersetzt werden. Insgesamt kann die Zahl der unproduktiven Meetings deutlich

<sup>37)</sup> Es wurde kein Zusammenhang zwischen der „Berücksichtigung der Ideen aller“ und der Meetingdauer festgestellt. Weitere Einzelheiten zu dieser Analyse finden sich in Anhang C.

Nur 23 % der Meetings werden als unproduktiv angesehen, wenn sie ein Umfeld bieten, in dem neue Ideen willkommen sind. Wenn Meetings für neue Ideen verschlossen sind, werden 66 % als unproduktiv angesehen.

reduziert werden, wenn die Teammitglieder in einer Sitzung offen für neue Ideen und Vorgehensweisen sind. Dabei ist es die eine Sache, neue Ideen zu hören, eine andere, ihnen ernsthaftes Gewicht als Lösungsoption zu geben. Die Umfrageteilnehmer\*innen gaben an, dass in einem Drittel der Besprechungen Ideen der anderen Beteiligten nicht ernsthaft in Betracht gezogen werden.

**Praktischer Tipp:** Wann haben Sie in einem Meeting zuletzt Ihre Meinung zu einem grundlegenden Thema geändert? Im Vorfeld eines Meetings sollten Führungskräfte überlegen, ob sie bereit sind, den Kurs basierend auf neuen Ideen von Teammitgliedern zu ändern.

Unsere Analyse zeigt, dass positive Verhaltensweisen einen wesentlich stärkeren Einfluss auf integrative und produktive Meetings haben als Konflikte oder herausforderndes Verhalten. Während konstruktives, konsistentes Hinterfragen in Meetings die Produktivität fördern kann, können offene Meinungsverschiedenheiten zwischen Teammitgliedern die Ergebnisse untergraben.<sup>38)</sup>

### Das Produktivitätspotenzial inklusiver Meetings

Was ist ein inklusives Meeting? Meetings sind inklusiver und produktiver, wenn:

1. die Beiträge aller Anwesenden wertgeschätzt werden.
2. die Erkenntnisse aller genutzt werden, um Input von allen Teammitgliedern einzuholen.
3. ein Umfeld besteht, das offen für neue Ideen ist.

<sup>38)</sup> Details zu dieser Analyse finden sich in Anhang C.

<sup>39)</sup> Siehe Fußnote 36. Weitere Einzelheiten zu den Merkmalen der inklusiven Meetings und der berichteten Meeting-Produktivität finden sich in Anhang B.

<sup>40)</sup> Siehe Tabelle 1 für eine Zusammenfassung. Ausführliche Informationen zu dieser Analyse finden sich in Anhang C.

<sup>41)</sup> Die proportionale Vertretung basiert auf Schätzungen der einzelnen Generationen in der US-Arbeitnehmerschaft (siehe Fußnote 23). Ausführliche Informationen zu dieser Analyse finden sich in Anhang C.

Unsere Analyse dieser drei inklusiven Verhaltensweisen zeigt, dass etwas mehr als die Hälfte (54 %) der Meetings als inklusiv bezeichnet werden können.<sup>39)</sup> Wenn diese Verhaltensweisen gefördert werden, um mehr inklusive Meetings zu schaffen, könnte der Anteil der unproduktiven Meetings von 35 % auf 15 % reduziert werden. Diese Verbesserung könnte den geschätzten jährlichen Verlust von 259 Milliarden Dollar durch unproduktive Meetings in den Vereinigten Staaten um über 135 Milliarden Dollar und im Vereinigten Königreich um 37 Milliarden Dollar verringern.<sup>40)</sup> Auf Unternehmensebene bedeutet dies Einsparungen von bis zu 5,8 Millionen Dollar pro Jahr für ein großes Unternehmen mit 2.500 Beschäftigten bzw. 115 Millionen Dollar für ein börsennotiertes Unternehmen mit 50.000 Beschäftigten.

### Generationenvielfalt und inklusive Meetings

Generationenvielfalt ermöglicht produktivere Meetings. Beispielsweise berichten in Meetings ohne Generationenvielfalt 27 % der Teammitglieder, dass andere im Meeting nicht bereit sind, neue Ideen in Betracht zu ziehen. Dieser Anteil sinkt jedoch auf 14 %, wenn alle Generationen angemessen repräsentiert sind.<sup>41)</sup> Unsere Analyse zeigt, dass nicht eine einzelne Generation einen großen Einfluss auf die Inklusion in Meetings hat, sondern dass eine vielfältige Vertretung aller Generationen in Meetings mit einer größeren Offenheit für neue Ideen und einer größeren Bereitschaft, Vorschläge und Wünsche anzuhören, verbunden ist.



# INKLUSIVE MEETINGS FÜR UNTERNEHMEN UND MITARBEITENDE ALLER GENERATIONEN

## Wie Inklusion in Meetings gestärkt werden kann

Nachdem wir die drei wichtigsten inklusiven Verhaltensweisen ermittelt haben, die mit der Produktivität von Meetings zusammenhängen, stellt sich die Frage, wie Führungskräfte Maßnahmen ergreifen können, um Meetings möglichst inklusiv zu gestalten. Wir haben einige praktische Schritte entwickelt, um die Inklusion in Meetings zu fördern.

**1. Hybride Meetings neu denken:** Hybride Meetings teilen das Team im Gegensatz zu reinen Remote- oder Präsenz-Meetings sofort in „Teilnehmer\*innen im Raum“ und „Teilnehmer\*innen außerhalb des

Raums“ auf. Etwa 55 % der Remote- und Präsenz-Meetings werden als inklusiv empfunden; bei hybriden Besprechungen sinkt dieser Anteil auf 48 %.<sup>42)</sup> Um die Produktivität zu maximieren, sollten sich alle entweder im gleichen physischen oder virtuellen Raum befinden.

**2. Teilnehmendenzahl begrenzen:** Je mehr Personen an einer Besprechung teilnehmen, desto weniger Gelegenheit haben Einzelne, etwas beizutragen und sich Gehör zu verschaffen. Diese Wahrnehmung der Produktivität zeigt sich über alle Generationen hinweg einheitlich: 39 % der Meetings mit mehr als zehn Teilnehmenden werden als unproduktiv eingestuft, im Vergleich zu

33 % der Meetings mit weniger als zehn und 32 % der Meetings mit weniger als sechs Teilnehmenden.

**3. Teilnehmende vor Meetingdauer priorisieren:** Es wird oft angenommen, dass inklusive Meetings die Produktivität beeinträchtigen, da mehr Zeit für die Einladung, Prüfung und Bewertung der Beiträge benötigt wird. Wir konnten keinen Zusammenhang zwischen der Dauer von Meetings und deren Inklusivität oder Produktivität feststellen. Durchschnittlich dauern sowohl inklusive als auch nicht inklusive Meetings etwa 60 Minuten.<sup>43)</sup> Führungskräfte könnten stattdessen den Fokus darauflegen, das Team auf die wesentlichen Beteiligten zu beschränken.

<sup>42)</sup> 54 % der Remote-Meetings und 56 % der Präsenz-Meetings werden als inklusiv betrachtet; dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Einzelheiten zu dieser Analyse finden sich in Anhang C.

<sup>43)</sup> Wir haben die Unterschiede in der Inklusivität von Meetings in Abhängigkeit von der Dauer des Meetings untersucht. Einzelheiten zu dieser Analyse befinden sich in Anhang C.

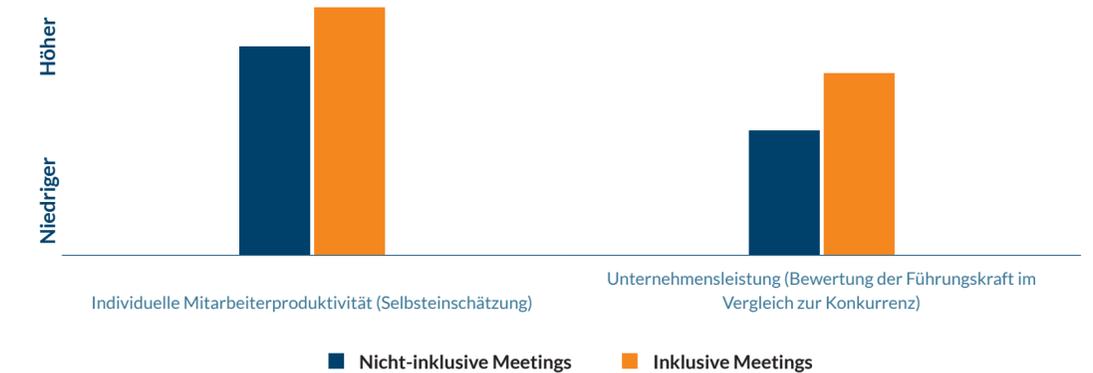
Die Mehrheit der Mitarbeitenden (60 %), die ihr letztes Meeting als inklusiv bewerteten, gab an, dass sie sich in den kommenden zwölf Monaten wahrscheinlich nicht nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen werden, verglichen mit nur 36 % derjenigen, die ihr letztes Meeting als nicht inklusiv empfanden.

### Wie der Fokus auf inklusive Meetings den Unternehmenserfolg fördern kann

Wir haben festgestellt, dass die Vorteile inklusiverer Meetings über den Kontext von Meetings selbst hinausgehen und die Leistung Einzelner und des gesamten Unternehmens steigern (Abbildung 7). Bei der Bewertung von inklusiven und nicht inklusiven Meetings anhand der drei auf Seite 25 beschriebenen integrativen Verhaltensweisen untersuchten wir den Zusammenhang zwischen inklusiven Meetings und der Produktivität der Beschäftigten sowie der Gesamtleistung des Unternehmens.<sup>44)</sup>

Um die individuelle Produktivität zu messen, haben wir die Beschäftigten gefragt, wie ihre Führungskraft ihre Produktivität bei der Arbeit einschätzt, einschließlich ihrer Gesamtleistung, der Qualität und Quantität ihrer Arbeit und ihrer Fähigkeit, die Arbeit pünktlich abzuliefern.<sup>45)</sup> Um die Leistung des Unternehmens zu messen, haben wir die Führungskräfte gebeten, die finanzielle und nicht-finanzielle Leistung ihres Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern zu bewerten.<sup>46)</sup>

Figure 7: Individuelle Produktivität und umfassendere organisatorische Leistung in Unternehmen, wenn inklusive (im Gegensatz zu nicht inklusiven) Meetings stattfinden



Für die 54 % der Mitarbeitenden und Führungskräfte, die angaben, dass die letzte Besprechung, an der sie in ihrem Unternehmen teilgenommen haben, inklusiv war, ging diese Einbeziehung in die Besprechung mit einer besseren individuellen und organisatorischen Leistung einher.

Für die 54 % der Angestellten und Führungskräfte, die angaben, dass das letzte Meeting, an dem sie in ihrem Unternehmen teilgenommen haben, inklusiv war, war diese Inklusion mit einer besseren individuellen und organisatorischen Leistung verbunden.

<sup>44</sup> Wir haben mehrere Regressionsanalysen durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Meetings und der Wahrscheinlichkeit bestimmter individueller (Produktivität, Fluktuationsabsichten, Arbeitszufriedenheit) und organisatorischer (Unternehmensleistung, intellektuelles Kapital) Ergebnisse zu untersuchen, wobei auch andere relevante Faktoren berücksichtigt wurden. Zu den relevanten Faktoren gehören Art und Größe des Unternehmens, Geschlecht der Befragten, Funktion, Alter, Dienstjahre, Ausbildung und Land. Einzelheiten zu dieser Analyse finden sich in Anhang C.

<sup>45</sup> Vollständige Angaben zu dieser Maßnahme finden sich in Anhang B.

<sup>46</sup> Insgesamt wurden fünf Kennzahlen zur Messung der organisatorischen Leistung verwendet. Zwei finanzielle Messgrößen (finanzielle Gesamtleistung und Umsatz pro Mitarbeiter\*in) und drei nicht-finanzielle Messgrößen (Unternehmensauftrag und -zweck jenseits finanzieller Messgrößen, Diversity, Equity & Inclusion des Unternehmens und ESG-Gesamtleistung). Vollständige Details finden sich in Anhang B.



Über alle Generationen hinweg berichteten Angestellte, die in ihrem Unternehmen inklusive Meetings erlebten, von höherer Produktivität, größerer Arbeitszufriedenheit und einer geringeren Wahrscheinlichkeit, sich in den kommenden zwölf Monaten nach einer neuen Stelle umzusehen (Abbildung 8).<sup>47)</sup> Beispielsweise gaben 86 % der Angestellten, die berichteten, dass ihr letztes Meeting inklusiv war, an, dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden waren, verglichen mit nur 56 % der Angestellten, die berichteten, dass ihr letztes Meeting nicht inklusiv war. Die Mehrheit der Beschäftigten (60 %), die berichteten, dass ihr letztes Meeting inklusiv war, gaben an, dass sie sich in den kommenden zwölf Monaten wahrscheinlich nicht nach einem neuen Arbeitsplatz umsehen werden, verglichen mit nur 36 % derjenigen, die berichteten, dass ihr letztes Meeting nicht inklusiv war.

Der Nutzen von inklusiven Meetings für das gesamte Unternehmen spiegelt sich auch in der Bewertung der Unternehmensleistung durch

die Führungskräfte wider, einschließlich der finanziellen Leistung, des intellektuellen Kapitals (Wissen, Fähigkeiten, Netzwerke und Zusammenarbeit der Beschäftigten), der ESG-Performance sowie der Mission und des Zwecks des Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern (Abbildungen 8 und 9).<sup>48)</sup> So gaben 69 % der Führungskräfte, die berichteten, dass ihr letztes Meeting inklusiv war, an, dass die finanzielle Leistung des Unternehmens besser ist als die der Wettbewerber,<sup>49)</sup> verglichen mit 55 % der Führungskräfte, die berichteten, dass ihr letztes Meeting nicht inklusiv war. Darüber hinaus gaben 83 % der Führungskräfte, die berichteten, dass ihr letztes Meeting inklusiv war, an, dass ihre Mitarbeitenden neue Ideen und neues Wissen besser entwickeln als die Konkurrenz, verglichen mit 56 % derjenigen, die berichteten, dass ihr letztes Meeting nicht inklusiv war. Das zeigt, dass die Vorteile inklusiver Meetings über die bloße Senkung der Kosten für unproduktive Meetings hinausgehen und die Unternehmensleistung in mehreren wichtigen Erfolgsbereichen steigern können.

<sup>47)</sup> Ausführliche Angaben zur Analyse der inklusiven Meetings und der individuellen Produktivität, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsabsichten finden sich in Anhang C

<sup>48)</sup> Ausführliche Angaben zur Analyse der inklusiven Meetings und der Bewertung der Unternehmensleistung durch die Führungskräfte im Vergleich zu den Wettbewerbern finden sich in Anhang C.

<sup>49)</sup> Der Begriff „letztes Meeting“ bezieht sich auf das letzte Meeting, an dem sie teilgenommen haben und in dem wichtige Entscheidungen getroffen wurden. Ausführliche Angaben dazu finden sich in Anhang B.

Bild 8: Antworten der Angestellten auf Fragen zur Produktivität und zur Absicht, sich einen neuen Arbeitsplatz zu suchen



Bild 9: Antworten der Führungskräfte auf Fragen zur organisatorischen Leistung



**Anmerkung:** In Abbildung 8 wurde der Prozentsatz der Beschäftigten, die bestimmte Fragen selbst bejaht haben, nach Generationen kategorisiert und nach Beobachtung der besuchten Meetings mit inklusiven Merkmalen aufgeteilt. Die Unternehmensleistung wurde nach dem Prozentsatz der Führungskräfte kategorisiert, die angaben, dass die Leistung des Unternehmens in bestimmten Bereichen besser ist (im Vergleich zur Konkurrenz), und nach der Beobachtung der besuchten Meetings mit inklusiven Merkmalen aufgeteilt.

## SCHLUSSFOLGERUNGEN

Dieser Bericht zeigt auf, wie wichtig die Einbeziehung der verschiedenen Generationen für die Gestaltung produktiver Meetings ist. Darüber hinaus unterstreicht er den Wert von inklusiven Meeting-Praktiken in Bezug auf die Produktivitätssteigerung ebendieser Meetings.

Wir schätzen den jährlichen Verlust durch unproduktive Meetings auf rund 259 Milliarden Dollar in den Vereinigten Staaten und 64 Milliarden Dollar im Vereinigten Königreich. Ähnlich hohe Verluste dürfte es in anderen Volkswirtschaften weltweit geben. Wenn die Vertretung der Generationen in Meetings der Generationenvielfalt in der gesamten Belegschaft entspricht, könnten die Kosten für unproduktive Meetings in den USA um 28 Milliarden Dollar und im Vereinigten Königreich um 13 Milliarden Dollar gesenkt werden.

*Unser Gesamtfazit:* Eine stärkere Repräsentation verschiedener Generationen in Meetings ist mit produktiveren Meetings und einer besseren Unternehmensleistung verbunden. Trotzdem mangelt es in vielen Meetings an Generationenvielfalt, besonders in den Führungsebenen. Eine stärkere Vertretung der Generationen in Besprechungen und die Förderung eines inklusiven Meetingverhaltens sind einerseits der Schlüssel zur Verringerung der Verluste durch unproduktive Meetings. Andererseits sind Sie förderlich für die Erschließung von Produktivitätsvorteilen für alle Mitarbeitende und das gesamte Unternehmen. Wichtige Wirkfaktoren sind hierbei die Zusammenarbeit zwischen den Generationen, der aktive Wissensaustausch und die Innovation.



## GENERATIONS HUB UND GENERATIONS GLOBAL ANNUAL SURVEY

### GENERATIONS HUB

Die Fähigkeit, in einem enger werdenden Markt Top-Talente anzuziehen und zu halten, ist die größte Herausforderung, der sich Führungskräfte in den nächsten zehn Jahren stellen müssen.<sup>50)</sup> Dieser Bericht beleuchtet das Mitarbeitenden- und

Produktivitätspotenzial, das sich aus einer besseren Vertretung und Einbeziehung der Generationen in Meetings ergibt.

Der GENERATIONS HUB bietet zusätzliche Ressourcen, die Führungskräfte dabei unterstützen, sich in den multigenerationellen Arbeitsplätzen der Zukunft

zurechtzufinden. Gleichzeitig hilft er Teams, ihr Potenzial voll auszuschöpfen und Talente verschiedener Generationen zu gewinnen, zu binden und weiterzuentwickeln. Weitere relevante Veröffentlichungen, Artikel und Veranstaltungen zu den neuesten verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnissen zu diesem Thema finden Sie im [GENERATIONS HUB](#).

<sup>50)</sup> Protiviti (2023). The Top Risks for 2023: A Global View. [www.protiviti.com/uk-en/newsletter/bp159-top-risks-2023](http://www.protiviti.com/uk-en/newsletter/bp159-top-risks-2023).

### Nehmen Sie an unserer GENERATIONS Global Annual Survey teil

Die *GENERATIONS Global Annual Survey* stützt sich auf die Erfahrungen von Mitarbeitenden sowie Führungskräften der C-Ebene, um zu verstehen, worauf es bei der Förderung der Produktivität und der Bindung von Talenten über die Generationen hinweg ankommt.

Die *GENERATIONS Global Annual Survey* zielt auf ein umfassendes Verständnis der Generationen und der unternehmensweiten Praktiken ab, welche die Leistung und das Mitarbeitendenerlebnis verbessern. Insbesondere soll die Umfrage umsetzbare Erkenntnisse liefern, die Führungskräfte nutzen können, um auf globale Nachwuchsprobleme zu reagieren und ihre Mitarbeitendenerfahrungen so zu gestalten, dass wichtige Produktivitätshemmnisse überwunden werden.

Führungskräfte, die das Potenzial einer generationenübergreifenden Belegschaft erschließen wollen, indem sie die Integration und Produktivität zwischen den Generationen maximieren, laden wir ein, die neuesten Erkenntnisse im *GENERATIONS HUB* zu verfolgen und an der *GENERATIONS Global Annual Survey* teilzunehmen.

### LSE Ansprechpartner\*innen

**Dr. Grace Lordan**  
Director of The Inclusion Initiative

**Dr. Daniel Jolles**  
Research Officer in  
Behavioural Science

### Protiviti Ansprechpartner\*innen

**Fran Maxwell**  
Managing Director and Global Leader,  
People & Change

**Matt Duncan**  
Managing Director,  
People & Change

**Julia Kirner**  
Managing Director,  
People & Change

**Sabine Battenhausen**  
Manager,  
People & Change

# AUTOR\*INNEN UND DANKSAGUNGEN

## Autor\*innen



**Daniel Jolles:** Dr. Daniel Jolles ist Research Officer für Verhaltenswissenschaften bei der [The Inclusion Initiative](#) an der London School of Economics and Political Science. Daniels Forschung konzentriert sich auf die Anwendung der Verhaltenswissenschaft auf Fragen der alternden Belegschaft und der Altersvielfalt. Diese Forschung zielt darauf ab, Unternehmen bei der Schaffung produktiver, generationenübergreifender und integrativer Arbeitsstrukturen zu unterstützen. Seine Forschung wurde in internationalen Fachzeitschriften und Wirtschaftspublikationen veröffentlicht, darunter in der Fast Company, der LSE Business Review und der Future of Work Publikation des Weltwirtschaftsforums.



**Grace Lordan:** Dr. Grace Lordan ist Gründungsdirektorin der [The Inclusion Initiative](#) und Associate Professor an der London School of Economics and Political Science. Grace Lordans Forschungsschwerpunkte sind inklusives Leadership, die berufliche Förderung von Frauen, die Zukunft der Arbeit, Produktivität durch Vielfalt und individuellen Erfolg. Ihre wissenschaftlichen Arbeiten wurden in führenden internationalen Zeitschriften veröffentlicht, und sie hat für die Financial Times, Fortune, das MIT Sloan Management Review und das Harvard Business Review geschrieben. Grace ist regelmäßige Referentin und Beraterin für führende Finanz- und Technologieunternehmen. „Think Big, Take Small Steps and Build the Future You Want“ heißt ihr erstes Buch.

**The Inclusion Initiative:** Die [Inclusion Initiative](#) nutzt Erkenntnisse aus der Verhaltenswissenschaft, um ein besseres Verständnis der Faktoren zu schaffen, welche die Integration in Finanz- und Dienstleistungsunternehmen fördern. Die an der London School of Economics and Political Science angesiedelte Inclusion Initiative führt fundierte Forschungsarbeiten und Maßnahmen durch, um Unternehmen dabei zu helfen, Integrationshindernisse zu verstehen, die Vorteile der Inklusion zu quantifizieren und bessere Inklusionsergebnisse zu erzielen.

Email: [TII@lse.ac.uk](mailto:TII@lse.ac.uk)

## Mitwirkende/Anerkennungen

**The Inclusion Initiative, London School of Economics**

**Sacha Ogosi,** Public Affairs Manager bei der [The Inclusion Initiative](#) an der LSE

**Teresa Almeida,** Research Officer in Behavioural Science bei der [The Inclusion Initiative](#) an der LSE

**Nikita,** Research Officer in Behavioural Science bei der [The Inclusion Initiative](#) an der LSE



The Inclusion  
Initiative

Gefördert von

protiviti®

Wer dieses Whitepaper nutzt oder darauf verweist, sollte es wie folgt zitieren: Jolles und Lordan (2024).  
When Generations Meet: The productivity potential of multigenerational meetings.  
Ein Bericht von The Inclusion Initiative an der LS