

Hartmut Laufer

Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen

Hartmut Laufer

Sprint-Meetings statt Marathon- Sitzungen

Besprechungen effizient
organisieren und leiten

GABAL

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-922-5

Lektorat: Christiane Martin, Köln
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen (www.martinzech.de)
Umschlagfoto: Creasource/Corbis
Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn (www.lohse-design.de)
Druck: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2009 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhalt

Vorwort	9
Sind Besprechungen nur ein notwendiges Übel?	9
1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen	11
Vielfalt der Begriffe	11
Kostenfaktor und Rationalisierungspotenzial	11
Notwendigkeit und Nutzen von Besprechungen	16
Freud und Leid turnusmäßiger Besprechungen	24
Besprechungsarten und ihre Besonderheiten	28
Kriterien einer erfolgreichen Besprechung	36
Zeitdiebe in Besprechungen	39
2. Die Besprechung als Problemlösungsprozess	43
Konfliktsituation beim Problemlösen in Gruppen	43
Systematisierung des Problemlösungsprozesses	45
Kreative Besprechungstechniken zur Ideenfindung	46
Techniken gegen Konfusion	48
Überwinden typischer Denkblockaden	52
Techniken gegen Passivität von Teilnehmern	57
Ungenutzte Chancen in der Besprechungspraxis	60
3. Zügiges Entscheiden in Besprechungen	61
Merkmale und Schwierigkeiten echter Entscheidungen	61
Komplexität menschlichen Entscheidungsverhaltens ...	62
Probleme der Entscheidungsfindung in Gruppen	66
Systematischer und ergebnisorientierter Entscheidungsprozess	68
Wahl der Entscheidungskriterien	70
Gewichten und Bewerten der Kriterien	75
Entscheidungstechniken zur Risikominimierung	79
Entscheidungstechniken zur Nutzwertermittlung	84

4. Die Besprechung als Führungsinstrument	96
Beiderseitiger Informations- und Kommunikationsbedarf	96
Die Wahl zwischen mündlicher und schriftlicher Information	100
Die Arten von Mitarbeiterbesprechungen	101
Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen	104
5. Ziel- und teilnehmerorientierte	
Gesprächsleitung	108
Die Aufgaben des Gesprächsleiters	108
Doppelrolle als Vorgesetzter und Gesprächsleiter	109
Zielgerichtete und zeitsparende Besprechungsstruktur	110
Zweckgerechte Besprechungssteuerung	112
Gesprächsleiterreaktionen auf hemmendes Teilnehmerverhalten	116
Die Win-win-Strategie	121
Emotionale Grundbedürfnisse von Besprechungsteilnehmern	123
Zeitgewinn durch Visualisierungs- und Moderationstechniken	126
Die sieben Erfolgsregeln für den Gesprächsleiter	130
6. Professionelle Besprechungsvorbereitung	133
Vorbereitungs-Checkliste	134
Formulierung der Besprechungsziele	137
Prozessorientierte Tagesordnung	139
Auswahl der Besprechungsteilnehmer	141
Benennen des Gesprächsleiters und Schriftführers	142
Terminvereinbarung, Besprechungsdauer, Pausenregelung	145
Zweckdienliche Räumlichkeiten und Sitzordnungen	147
Schriftliche Besprechungseinladung	151

7. Protokollierung und Nachbereitung	152
Funktionen des Besprechungsprotokolls	152
Arten und Formen von Protokollen	153
Das Protokoll als zielführendes Steuerungsinstrument	158
Maßnahmenkatalog zur Ergebnisumsetzung	161
Nachschau zur Besprechungsoptimierung	162
Anlegen einer Vorratsliste	165
8. Spezielle Besprechungsformen	166
Regeln für formelle Versammlungen	166
Besondere Tagungsformen für Großgruppen	171
Virtuelle Konferenzen	172
9. Wege zu einer verbesserten Besprechungskultur	175
Mit überkommenen Gewohnheiten brechen	175
Gezielte Führungskräfteweiterbildung	176
Praxisorientierung des Hochschulstudiums	178
Positives Unternehmensklima	179
Literatur	181
Stichwortverzeichnis	184

Vorwort

Sind Besprechungen nur ein notwendiges Übel?

Besprechungen gehören seit eh und je zum betrieblichen Alltag. Sie kosten oft viel Zeit und damit auch Geld. Manche Führungskräfte verbringen bis zu 60 Prozent ihrer Arbeitszeit in Besprechungen.

Während überall die Arbeitsprozesse immer rationeller gestaltet werden, hat sich an den Abläufen von Besprechungen seit Jahrzehnten nichts Nennenswertes geändert. Immer noch wird einhellig beklagt, dass Besprechungen zu lange dauern, unstrukturiert und unergiebig verlaufen und statt zur Verständigung beizutragen oft Enttäuschungen oder gar Verärgerungen hinterlassen. Lediglich der Sprachgebrauch hat sich gewandelt: In früheren Zeiten kam man ehrfurchtsvoll zu „Konferenzen“ oder „Sitzungen“ zusammen. Seit den 1960er-Jahren traf man sich schlicht zu „Besprechungen“ (in der DDR zu „Beratungen“). Heute hingegen ist es schick, „Meetings“ oder „Brainstormings“ abzuhalten.

Meist reichen jedoch schon eine professionelle Vorbereitung und einige handwerkliche Techniken der Gesprächsleitung aus, um die Qualität einer Besprechung maßgeblich zu steigern. Meine eigenen Erfahrungen als Leiter unzähliger betrieblicher Besprechungen sowie die Diskussionen mit Seminarteilnehmern zum Thema „Besprechung“ haben mich angeregt, im vorliegenden Buch bewährte Methoden und Instrumente des Besprechungsmanagements vorzustellen und einige nützliche Tipps sowie Arbeitshilfen anzubieten. Verschiedentlich sind dazu Formulare abgebildet. Wer an

den digitalen Vorlagen interessiert ist, kann sich diese von mir kostenlos zuschicken lassen – eine E-Mail mit den gewünschten Seitennummern reicht aus.

Werden Besprechungen zielbewusst und teilnehmerorientiert geführt, müssen sie nicht als lästige Arbeitsunterbrechungen oder gar ärgerliche Erlebnisse empfunden werden, sondern können als willkommener Anlass erlebt werden, den Kontakt mit anderen zu pflegen und seine Meinungen, Wünsche oder Sorgen zu äußern.

Dipl.-Ing. Hartmut Laufer

MENSOR Institut für Managemententwicklung
und systemische Organisationsberatung GmbH
Postfach 30 36 30, 10727 Berlin

Tel.: (030) 2 62 96 40, Fax: (030) 2 62 59 77

E-Mail: institut@mentor.de, Website: www.mentor.de

PS: Des Leseflusses wegen habe ich darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen stets beide Geschlechter zu nennen. Mit „dem Mitarbeiter“ als Gattungsbegriff meine ich auch weibliche Beschäftigte und „die Führungskraft“ kann natürlich auch männlichen Geschlechts sein.

1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen

Vielfalt der Begriffe

Im Lauf der Jahrzehnte hat sich eine Vielzahl von Bezeichnungen für Gespräche in Gruppen eingebürgert. Manche unterscheiden sich in ihrem Bedeutungsinhalt, andere werden bedeutungsgleich verwendet und beruhen lediglich auf unterschiedlichen sprachlichen Gewohnheiten oder Moderscheinungen. Die einzelnen Bezeichnungen werden überwiegend wie in der folgenden Tabelle dargestellt verwendet.

**Gebäuchlichste
Definitionen**

Im Folgenden wird der Begriff „Besprechung“ bevorzugt – zumal das entsprechende Wissensgebiet im Allgemeinen unter der Bezeichnung „Besprechungstechniken“ geführt wird. Davon abgesehen treffen die gemachten Aussagen meist auf alle Gesprächsvarianten zu.

Kostenfaktor und Rationalisierungspotenzial

Besprechungen tragen maßgeblich zum Zeitmangel der Führungskräfte bei. In den letzten Jahren sind im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen wie dem „Lean Management“ in vielen Unternehmen ganze Führungsebenen eingespart worden. Die Mitarbeiterzahlen je Führungskraft haben sich dadurch mancherorts drastisch erhöht. Die Vorgesetzten können sich demzufolge den einzelnen Mitarbeitern ent-

**Zeitnöte der
Führungskräfte**

1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen

Bezeichnung	Teilnehmer	Zweck und Form
Tagung	Wissenschaftler, Politiker, Experten, Bereichsleiter – meist in größerer Anzahl	überregionaler Meinungs- und Erfahrungsaustausch zu speziellen Themen, formeller Rahmen
Kongress	siehe Tagung	siehe Tagung
Symposion	siehe Tagung	siehe Tagung
Kolloquium	Wissenschaftler, Hochschullehrer, Studenten	wissenschaftliches Gespräch, besonders zu Lehrzwecken
Versammlung	Gleichgesinnte (z. B. Mitglieder einer Organisation), meist größere Anzahl	Informationsaustausch, Vorbereitung gemeinsamer Aktivitäten, formeller Rahmen
Konferenz	Politiker, Leitungs- bzw. Führungskräfte, Delegierte von Organisationen	Zusammenkunft zum Erörtern von Problemen oder Treffen von Vereinbarungen, formeller Rahmen
Sitzung	bestimmte Funktionsträger, Mitglieder einer Arbeitsgruppe oder eines Ausschusses	Meinungs- und Informationsaustausch zu konkreten Sachfragen oder Projekten, mehr oder minder formell
Besprechung	geschlossene Mitarbeitergruppe oder Stelleninhaber verschiedener Organisationsbereiche	Informationsaustausch, Klärung bestimmter Sachfragen, Entscheidungsfindung, meist weniger formell
Beratung	siehe Sitzung oder Besprechung	siehe Sitzung oder Besprechung
Zusammenkunft	siehe Besprechung oder Beratung, meist jedoch spontaner und informell	siehe Besprechung oder Beratung, meist jedoch spontaner und informell
(Arbeits-)Treffen	siehe Zusammenkunft	siehe Zusammenkunft
Meeting	siehe Besprechung, Beratung, Zusammenkunft, Treffen	siehe Besprechung, Beratung, Zusammenkunft, Treffen
Unterredung	zwei oder nur wenige Personen	förmlicher Meinungs-austausch
Workshop	Personen mit gemeinsamem Arbeitsziel bzw. Anliegen	Erladigung einer konkreten Aufgabe im Gruppengespräch
Brainstorming	siehe Workshop	siehe Workshop; eigentlich keine Besprechungsform, sondern Ideenfindungstechnik

Bezeichnung	Teilnehmer	Zweck und Form
Diskussion	keine spezifische Teilnehmerart	informeller Meinungsaustausch, Erörterung von Problemen
Debatte	keine spezifische Teilnehmerart	Diskussion mit überwiegend kontroversen Standpunkten
Gespräch	keine spezifische Teilnehmerart, unter Umständen nur zwei Personen	Allgemeinbegriff für mündlichen Gedankenaustausch jeglicher Art

sprechend weniger intensiv widmen und haben oft zu wenig Zeit für ihre eigentlichen Führungsaufgaben. Umso mehr fehlen ihnen die vielen Stunden, die sie in allen möglichen Besprechungen zubringen.

Beobachtungen haben ergeben, dass manche Führungskräfte mehr als die Hälfte ihrer Arbeitszeit in Besprechungen zubringen.

Verschärfend kommt hinzu, dass die Besprechungszeit oftmals nicht hinreichend effizient genutzt wird. Bei einer Befragung von 850 Managern durch das Strategieforum in Hannover erklärte die Hälfte von ihnen, dass sie bei Besprechungen oft konkrete Zielsetzungen und Ergebnisse vermissen. 76 Prozent von ihnen bemängelten das schlechte Verhältnis von Zeitaufwand und Nutzen und sogar 81 Prozent die unprofessionelle Organisation und Gesprächsleitung. Ähnliche Ergebnisse erbrachte eine Studie der Minolta GmbH, bei der Beschäftigte aus 124 Unternehmen interviewt wurden.

**Unzureichende
Besprechungs-
effizienz**

Betriebswirtschaftlich betrachtet stellen Besprechungen für die Unternehmen also einen nicht unerheblichen Kostenfaktor dar. Die folgende einfache Modellrechnung mag dies veranschaulichen.

1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen

Beispiel einer Besprechung

Annahmen

Teilnehmerart = Beschäftigte der mittleren und gehobenen Führungsebenen

Teilnehmerzahl = 10

durchschnittliche Gehaltskosten einschließlich Gehaltsnebenkosten = 60 Euro je Stunde und Teilnehmer

Besprechungsdauer = 3 Stunden

Kostenart	Betrag
<i>Gehaltskosten der Teilnehmer</i>	<i>60 €/Std.</i>
<i>Besprechungsorganisation und -logistik, Vor- und Nachbereitung der Teilnehmer, Ausfall von Regelleistungen (Erfahrungswert = 100 % der Teilnahmekosten)</i>	<i>60 €/Std.</i>
<i>Besprechungskosten je Stunde = 120 €/Std. × 10 Teilnehmer</i>	<i>1.200 €</i>
<i>Besprechungskosten insgesamt = 1.200 €/Std. × 3 Std.</i>	<i>3.600 €</i>

Ließe sich demnach die Dauer allein dieser einen Besprechung auch nur um eine halbe Stunde verkürzen, brächte das dem Unternehmen eine Kostenersparnis von 600 Euro. Es würden insgesamt fünf Arbeitsstunden eingespart werden, die anderen Führungsaufgaben zugutekämen. Abgesehen davon, dass die Teilnehmer für den zügigeren und zielstrebigeren Ablauf sicher dankbar wären.

Organisationsbedingte Zeitverschwendung

Diese halbe Stunde ließe sich oft schon dadurch gewinnen, dass einfache, aber dennoch zeitraubende organisatorische Mängel vermieden werden, indem es beispielsweise nicht dazu kommt, dass

- noch fehlende Stühle herbeigeschafft werden müssen,
- der Beamer nicht richtig angeschlossen wurde,

- das Flipchart-Papier nicht ausreicht,
- die Filzschreiber des Moderationskoffers ausgetrocknet sind,
- verspätete Teilnehmer oder belanglose Plaudereien den Beginn verzögern oder
- Besprechungspausen hemmungslos überzogen werden.

Manches davon ließe sich schon durch eine simple Vorbereitungs-Checkliste verhindern. Aber auch der Besprechungsprozess selbst lässt sich oft durch bewährte Methoden oder Hilfsmittel straffen. Beispielsweise

- kann durch eine teilnehmerorientierte Besprechungsleitung ein positives Arbeitsklima geschaffen und Konflikten vorgebeugt werden,
- können klare Zielvorgaben helfen, Themenabweichungen zu vermeiden,
- sparen ein vorher abgesteckter Zeitrahmen und dessen strikte Einhaltung wertvolle Besprechungszeit,
- beschleunigt eine folgerichtige Besprechungsstruktur den Gesamtprozess,
- werden durch zweckmäßige Verfahrensregelungen hinderliche Ablaufstörungen vermieden,
- ermöglichen Visualisierungs- und Moderationstechniken eine schnellere Meinungsbildung und aktivieren die Teilnehmer und
- kann eine offene, nachvollziehbare Protokollierung zeitraubenden Wiederholungen vorbeugen und die Teilnehmer zielbewusster machen.

Bewährte Hilfsmittel

Während in den meisten Unternehmen intensive Überlegungen angestellt werden, auf welche Weise sich die Kosten weiter senken lassen – wobei meist die Personalkosten unter die Lupe genommen werden –, wird dem Besprechungsaufwand unverständlicherweise oft wenig Beachtung geschenkt. Bedenkt man, dass in einem größeren Unternehmen nahezu ständig irgendwo irgendwelche Besprechungen stattfinden,

Ungenutzte Einsparmöglichkeiten

1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen

kann man sich vorstellen, zu welchem jährlichen Kostenfaktor sich die Besprechungszeiten summieren können. Nur wird dieser Posten in keiner Bilanz ausgewiesen.

Es zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass im Zeitaufwand für Besprechungen häufig ein beachtliches Rationalisierungspotenzial verborgen ist.

Notwendigkeit und Nutzen von Besprechungen

Ohne Gespräche keine funktionierende Gruppe

Es ist relativ einfach, die Kosten einer Besprechung zu berechnen. Ungleich schwerer fällt es, ihren Nutzen zu bewerten, geschweige ihn in Geld auszudrücken. Dennoch wird niemand ernsthaft bezweifeln, dass es für das Funktionieren menschlicher Gruppierungen unverzichtbar ist, sich untereinander auszutauschen. Das gilt für Familien ebenso wie für Reisegruppen, Fußballvereine, Gewerkschaften, Krankenanstalten oder Industrieunternehmen.

Damit das Zusammenleben oder Zusammenarbeiten reibungslos und zielgerichtet ablaufen kann, müssen die Gruppenmitglieder miteinander reden, um

- sich gegenseitig zu informieren und zu beraten,
- ihre Ansichten und Gedanken auszutauschen,
- ihre Gefühle, Befindlichkeiten und Wünsche zu äußern,
- Fragen oder Missverständnisse zu klären,
- Meinungsverschiedenheiten und Konflikte auszutragen,
- zu einer einheitlichen Gruppenmeinung zu finden,
- Beschlüsse zu fassen,
- ihre Einzelaktivitäten zu koordinieren sowie
- sich in die Gruppe zu integrieren und sich in ihr geborgen fühlen zu können.

Von Kindesbeinen an haben wir die dafür notwendigen Kommunikationsfähigkeiten erlernt. Wir haben es geübt, uns in Gruppengesprächen zu behaupten, unsere Interessen wahrzunehmen und von den anderen anerkannt zu werden. Im alltäglichen privaten Zusammenleben geschieht das in der Regel in spontanen, informellen Gesprächen, und unsere auf natürliche Weise erworbenen Kommunikationsfähigkeiten reichen dafür aus. Anders in der Öffentlichkeit und im Berufsleben. Hier sind die Bedingungen des menschlichen Miteinanders vielgestaltiger und komplizierter und es bedarf daher besonders zielorientierter formeller Abstimmungsprozesse – heutzutage mehr denn je.

Gestiegene kommunikative Anforderungen

Beispielsweise erfordern die heute sehr komplexen industriellen Produktionsprozesse im Gegensatz zu den überschaubaren handwerklichen Arbeitsabläufen früherer Jahrhunderte wesentlich umfangreichere Material- und Verfahrenkenntnisse. Gefragt ist ein Wissensumfang, den niemand mehr alleine beherrscht, sodass jeder am Arbeitsprozess Beteiligte auf einen ständigen Informationsaustausch mit anderen angewiesen ist. Das gilt für die Führenden und Ausführenden gleichermaßen. Hinzu kommen die heutigen Unternehmensgrößen sowie die arbeitsteilige Ablauforganisation, die eine ständige Koordination und Kommunikation der verschiedenen Arbeitsbereiche unverzichtbar machen. Untersuchungen haben ergeben, dass die Häufigkeit beruflich bedingter Besprechungen weiterhin ständig steigen wird.

Komplexere Arbeitsprozesse

Aber auch das geänderte Selbstverständnis der Mitarbeiter erfordert mehr Gespräche als in früheren Zeiten. Sie wollen heutzutage in einem höheren Maß mitgestalten und mitentscheiden, wollen als mündige Partner behandelt werden. Damit Mitarbeiter motiviert sind und sich mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren, müssen ihre Bedürfnisse nach Wertschätzung und Sicherheit berücksichtigt werden. Wertschätzung drückt sich unter anderem dadurch aus, dass

Notwendige Mitarbeiter-einbindung

1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen

man die Mitarbeiter nach ihrer Meinung fragt, und ihrem Sicherheitsbedürfnis kommt es entgegen, wenn man sie umfassend informiert. Ständiges Zurückhalten von Informationen hingegen frustriert sie und lässt sie unselbstständig bleiben – oder werden. Es schafft Verunsicherungen, aus denen sich Abwehrhaltungen entwickeln.

Doch geht es dabei durchaus nicht einseitig um die Mitarbeiterinteressen. Aufgrund der zuvor geschilderten komplexeren Arbeitsprozesse kommen Führungskräfte heute nicht mehr ohne die Erfahrungen ihrer Spezialisten sowie das aktuellere Fachwissen ihrer Nachwuchskräfte aus, und sie brauchen das Engagement und die Ideen ihrer Mitarbeiter. Die Konsequenz: Man muss häufiger miteinander reden.

Notwendigkeit kritisch prüfen

Doch trotz des geschilderten grundsätzlichen Gesprächsbedarfs muss wegen des Kostenfaktors jedes Mal kritisch geprüft werden, ob eine Besprechung wirklich notwendig ist. Für einen reinen Informationsaustausch gibt es nämlich auch weit weniger zeit- und kostenaufwendige Möglichkeiten, als sich zu einer Besprechung zusammensetzen: Man kann sich beispielsweise gegenseitig Briefe, Aktennotizen, Fax-Mitteilungen, E-Mails oder elektronische Datenträger zusenden.

Trotz des grundsätzlichen Gesprächsbedarfs gebieten es die Kostenfaktoren, in jedem Einzelfall zunächst kritisch zu überdenken, ob eine Besprechung wirklich notwendig und sinnvoll ist.

Allerdings haben die genannten Informationsmedien alle einen entscheidenden Nachteil: Sie ermöglichen zunächst lediglich „Ein-Weg-Kommunikation“, das heißt, der Absender der Information beziehungsweise der Botschaft erfährt

keine sofortige Reaktion des Empfängers. Selbst wenn dieser ihm unverzüglich auf gleichem Weg antwortet, ist dies niemals seine spontane, von momentanen Ideen und Gefühlen bestimmte Antwort. Sie wird stets vernunftgemäß relativiert ausfallen oder von taktischen Überlegungen geprägt sein. Hinzu kommt, dass schriftliche Informationen beim Empfänger nur einen einzigen Wahrnehmungskanal ansprechen, nämlich seine Sehorgane. Somit ist Schriftkommunikation außerdem auch nur „Ein-Kanal-Kommunikation“.

**Nachteile
reiner Schrift-
kommunikation**

Das direkte Gespräch hingegen ist sowohl „Zwei-Weg-“ als auch „Zwei-Kanal-Kommunikation“: Der jeweilige Sender erhält auf seinen Gesprächsbeitrag eine unmittelbare verbale Rückmeldung. Diese akustischen Informationen werden über die Gehörorgane empfangen. Parallel dazu tauschen die Gesprächspartner aber auch nonverbale Botschaften aus, die sie mittels ihrer Sehorgane wahrnehmen. Das geschieht vor allem durch Mimik, Gestik und Körperhaltung. Die Abbildung auf Seite 20 zeigt die Merkmale der Kommunikationsformen.

**Vorzüge
mündlicher
Kommunikation**

Bei der Wahl zwischen Schriftwechsel und Besprechung gilt es die unterschiedlichen Wirkungsweisen gegeneinander abzuwägen.

Schriftliche Kommunikation verläuft nur linear sowie ein-dimensional und ist demzufolge nie so vielschichtig wirksam wie der mündliche Meinungs-austausch.

Sowohl die sichtbaren Körpersignale als auch Stimme und Sprechweise verraten zusätzlich etwas über die Gefühlslage eines Gesprächsteilnehmers. Auf diese Weise kann auch eine unausgesprochen zustimmende oder skeptische beziehungsweise sogar ablehnende Haltung erkennbar werden und der andere unmittelbar darauf eingehen.

1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen



Gefühle werden durch die Körpersprache oft sogar deutlicher ausgedrückt, als es gesprochene oder geschriebene Worte vermögen.

Emotionale Botschaften sind wichtig

Wie gehirnphysiologische Untersuchungen gezeigt haben, werden Sachinformationen vom Gesprächspartner aufmerksamer wahrgenommen, wenn sie von emotionalen Botschaften begleitet werden. Demzufolge lösen sie bei ihm stärkere Wirkungen aus und werden auch besser gespeichert.

In vielen Fällen ist eine Verständigung ohne Berücksichtigung der Gefühlsebene geradezu undenkbar und ein unmittelbarer mündlicher Gedankenaustausch daher unerlässlich. Wenn es beispielsweise darum geht,

**Mündlicher
Austausch
unerlässlich**

- gemeinsam komplexe Sachprobleme zu lösen,
- sich gegenseitig zu neuen Ideen anzuregen,
- zu wichtigen gemeinsamen Entscheidungen zu gelangen,
- schwierige oder riskante Maßnahmen zu ergreifen,
- Missverständnisse oder Konflikte zu beseitigen,
- die persönliche Gefühls- oder Bedürfnislage zu verdeutlichen,
- soziale Kontakte herzustellen beziehungsweise sie zu pflegen oder
- ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Dennoch können mündliche Besprechungen manchmal überflüssig sein – vor allem wenn sie schlecht vorbereitet sind oder ungeschickt durchgeführt werden.

Manche Besprechung erweist sich im Nachhinein als überflüssig, und manche nachlässig organisierte oder ungeschickt geleitete schadet mehr, als sie nützt.

Ehe man eine Besprechung einberuft, sollte man sich daher folgende Fragen stellen:

Die Bedingungen

- Steht der Besprechungsaufwand in einem angemessenen Verhältnis zum erzielbaren Nutzen?
- Ließe sich die Angelegenheit durch einen einfachen Schriftwechsel ebenso gut regeln?
- Müssen offene Fragen in der Gruppe besprochen werden oder ließen sie sich auch durch einzelne Anfragen klären?
- Können die Einzuladenden zum Gesprächsthema tatsächlich Nennenswertes beitragen?
- Können alle einen Nutzen aus der Besprechung ziehen?

1. Aufwand und Nutzen von Besprechungen

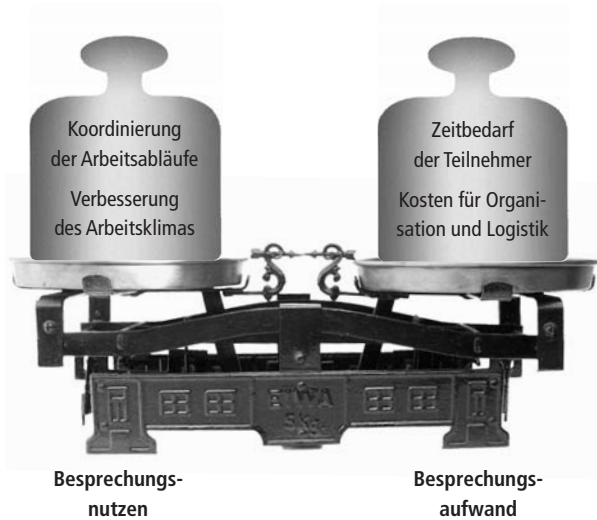
- Müssen die zu fassenden Beschlüsse von mehreren Personen verantwortet werden?
- Erfordern es die Akzeptanz und die spätere Umsetzung der Ergebnisse, dass alle Betroffenen das Zustandekommen der Beschlüsse miterleben?
- Geht es um einen kreativen Prozess, der durch die Mitwirkung mehrerer Personen ergiebiger verlaufen würde?
- Handelt es sich um eine brisante Angelegenheit, die sich in Einzelgesprächen diskreter und konfliktfreier behandeln ließe?
- Steht für einen ergiebigen Besprechungsprozess genügend Zeit zur Verfügung?
- Lässt sich im Hinblick auf die Dringlichkeit ein rechtzeitiger Termin finden, den alle zu Beteiligten auch tatsächlich wahrnehmen können?

Erst wenn diese Fragen geklärt sind, lässt es sich zutreffend beurteilen, ob eine Besprechung gerechtfertigt wäre.

Bei der Nutzenabwägung sollten nicht nur die Sachaspekte einer Besprechung bedacht werden, sondern auch die möglichen Nutzeffekte für die Befindlichkeit der Teilnehmer und das Gemeinschaftsbewusstsein der Gruppe.

Psychologische Effekte wichtig

Manchmal können gerade die psychologischen Effekte den Besprechungsaufwand rechtfertigen, der sich auf Dauer für den Arbeitserfolg auszahlt. Die folgende Abbildung zeigt, wie Besprechungsnutzen und -aufwand gegeneinander abzuwägen sind.



Hat man sich für eine Besprechung entschieden, sollte man aber alles dafür tun, damit sie nicht mehr Zeit als unvermeidlich in Anspruch nimmt, die Besprechungszeit effizient genutzt wird und es zu optimalen Ergebnissen im Sinne der Zielsetzung kommt.

**Zeit effizient
nutzen**

Letztendlich entscheidet die Ergebnisqualität darüber, ob der Aufwand für eine Besprechung wirklich gerechtfertigt war.

Es gilt also, Besprechungen sorgfältig vorzubereiten, sie gekonnt zu leiten und ihren Ergebnissen tatsächlich Konsequenzen folgen zu lassen. In den weiteren Kapiteln wird hierzu eine Reihe bewährter Techniken und Instrumente vorgestellt.