

Aufwand und Nutzen von Besprechungen (Teil 2)

Notwendigkeit und Nutzen von Besprechungen

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.

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 arbeitsteiligen Ablauforganisationen, die eine ständige Koordination und Kommunikation der verschiedenen Arbeitsbereiche unverzichtbar machen. Untersuchungen haben ergeben, dass die Häufigkeit beruflich bedingter Besprechungen weiterhin ständig steigen wird.

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 man die Mitarbeiter nach ihrer Meinung fragt, und ihrem Sicherheitsgefühl 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.

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

Für einen reinen Informationsaustausch gibt es nämlich weit weniger zeit- und kostenaufwendige Möglichkeiten, als sich zu einer Besprechung zusammzusetzen: Man kann sich beispielsweise gegenseitig Briefe, Aktennotizen, Fax-Mitteilungen, E-Mails oder elektronische Datenträger zusenden. Allerdings haben die genannten Informationsmedien alle einen entscheidenden Nachteil: Sie ermöglichen zunächst lediglich „Einweg-Kommunikation“, d. h. der Absender der Information bzw. 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 überdies nur „Ein-Kanal-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.

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

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

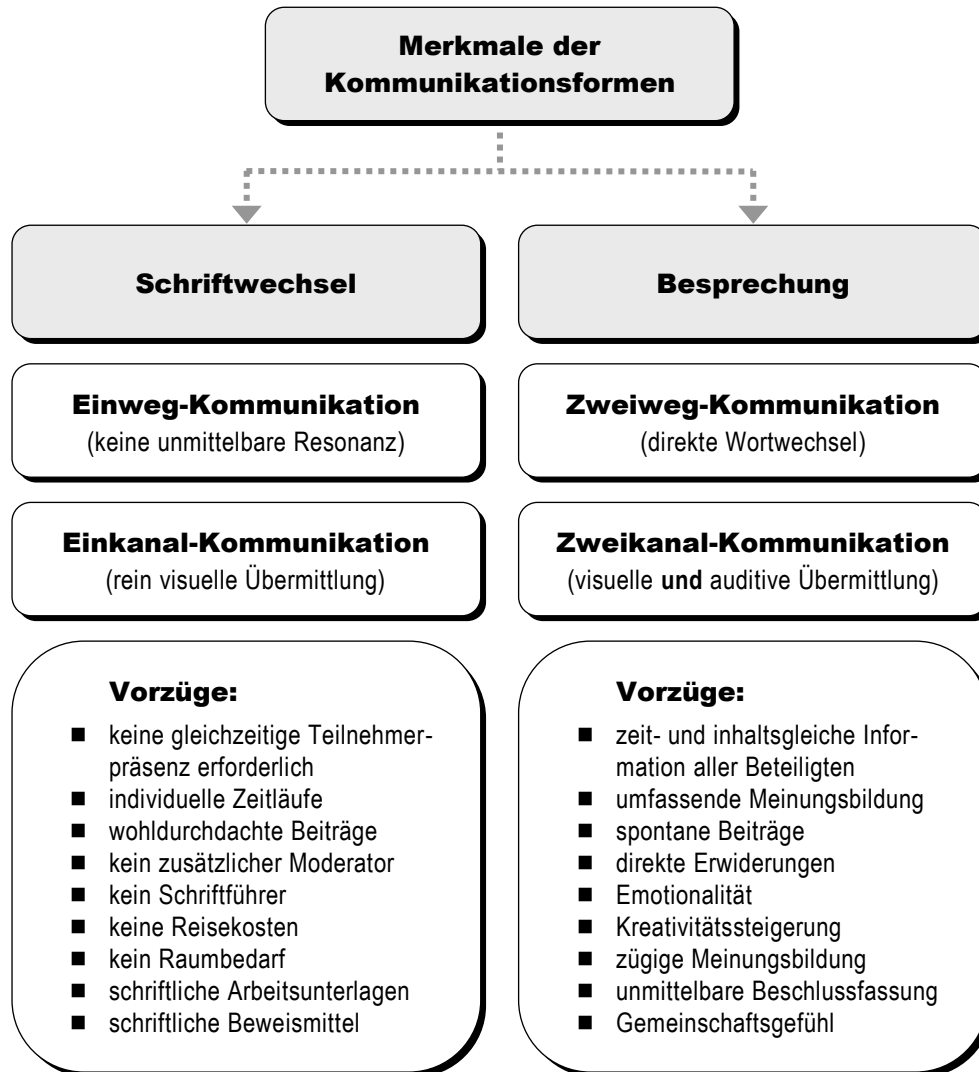
Sowohl die sichtbaren Körpersignale als auch Stimme und Sprechweise verraten zusätzlich etwas über die Gefühlslage eines Gesprächsteilnehmers. Auf diese Weise kann auch eine unausgesprochen zustimmende oder skeptische bzw. ablehnende Haltung erkennbar werden und der andere unmittelbar darauf eingehen.

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

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

- 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 bzw. 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.

Auszug aus

*Hartmut Laufer: **Sprint-Meetings statt Marathon-Sitzungen** (Besprechungen effizient organisieren und leiten)*

GABAL Verlag (2009), ISBN 978-3-89749-922-5