

Silke Balbierz / Norbert Weiss

# Gesprächskultur führt zum Unternehmenserfolg



Grundlagen  
Gesprächstypen  
Ablauf

Silke Balbierz / Norbert Weiss

**Gesprächskultur  
führt zum Unternehmenserfolg**

Grundlagen – Gesprächstypen - Ablauf



Silke Balbierz / Norbert Weiss

**Gesprächskultur**  
**führt zum Unternehmenserfolg**

Grundlagen – Gesprächstypen - Ablauf

Quelle Titelbild: PixelQuelle

© 2007 Alle Rechte vorbehalten

RKW - Verlag

Düsseldorfer Straße 40  
65760 Eschborn

RKW-Nr. 1520  
ISBN 3-89644-267-8

Layout: RKW, Eschborn  
Druck: KlarmannDruck, Kelkheim

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Grundlagen der Gesprächskultur in KMU</b>	<b>7</b>
1.1	Was in Besprechungen schief laufen kann	7
1.2	Warum herkömmliche Besprechungen häufig nicht funktionieren	9
1.3	Welche Anlässe für Besprechungen gibt es in Unternehmen?	12
<b>2</b>	<b>Gesprächskultur und Unternehmenserfolg</b>	<b>17</b>
2.1	Begriffliche Grundlagen	17
2.2	Gesprächskultur und Zeit	18
2.3	Wahrnehmung und Bewertung in Besprechungssituationen	22
<b>3</b>	<b>Gesprächskultur und Haltung der Beteiligten</b>	<b>26</b>
<b>4</b>	<b>Gesprächstypen in KMU und ihr Ablauf</b>	<b>30</b>
4.1	Die Strategie-Besprechung	31
4.2	Das Planungs-Gespräch	34
4.3	Das Zielverfolgungs-Gespräch	37
4.4	Das Abstimmungs-Gespräch	40
4.5	Das Informations-Gespräch	43
4.6	Das Zielvereinbarungs-Gespräch	47
4.7	Das Bewertungs-Gespräch	49
4.8	Die Entscheidungs-Sitzung	52
4.9	Gespräch zur Bearbeitung von Problemen und Entwicklung von Ideen	54
<b>5</b>	<b>Gesprächskultur und Unternehmenskultur</b>	<b>59</b>
	Anmerkungen	62
	Literaturempfehlungen	68
	Zu den Autoren	72



# 1 Grundlagen der Gesprächskultur in KMU

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit den Fragen, was in Besprechungen schief laufen kann, warum herkömmliche Besprechungen häufig nicht funktionieren und welche Besprechungstypen es in kleinen und mittleren Unternehmen gibt.

Mit „Besprechung“ meinen wir nicht Gespräche, die üblicherweise unter vier Augen stattfinden und unter dem Begriff „Mitarbeiter-Gespräche“ (z.B. Kritikgespräch, Beurteilungs-Gespräch, Krankenrückkehr-Gespräch usw.) zusammengefasst werden können oder inoffizielle Treffen, sondern (mehr oder weniger) geplante Gespräche mit mehreren Personen und einem bestimmten Zweck. Je nach Gesprächs-Anlass können Besprechungen in unterschiedliche Typen eingeordnet werden.

Wir haben Führungskräfte, die unsere Seminare besucht haben, gefragt, was sie an Besprechungen stört. Verdichten wir diese Aussagen, können wir „Besprechung“ eher definieren mit: „Eine Besprechung ist eine Sitzung, in die viele hineingehen und bei der manchmal wenig herauskommt.“ Mit dieser Definition wird die von Resignation gekennzeichnete Haltung gegenüber Besprechungen deutlich spürbar.

## 1.1 Was in Besprechungen schief laufen kann

Manche der genannten bzw. von uns in der Praxis bei KMU beobachteten „Erfolgs-Killer“ für effiziente Besprechungen lassen sich zurückführen auf mangelhafte Planung und Organisation, andere resultieren aus dem Inhalt der Besprechung. Die wesentlichen Ursachen jedoch, warum Besprechungen häufig nicht so wie gewünscht ablaufen, haben mit dem Verhalten der Teilnehmer selbst zu tun.

### Planung und Organisation

Der Raum, in dem eine Besprechung stattfindet, bildet die Basis dafür, dass Menschen überhaupt kommunikativ arbeiten können. Dennoch finden Besprechungen nicht selten in Räumen statt, die dafür nicht geeignet sind: Sie sind entweder zu groß oder zu klein, es ist zu heiß oder zu kalt, der Besprechungsraum verfügt nicht über die notwendige Medienausstattung, weil etwa das Flip-Chart oder die Pin-Wand kurzfristig in einem anderen Raum gebraucht wurden oder gar nicht vorhanden sind.



Neben dem Raum sollte auch der Zeitpunkt, zu dem eine Besprechung stattfindet, sorgfältig ausgewählt werden. Findet die Besprechung zu einem für die Teilnehmer ungünstigen Zeitpunkt statt (z.B. freitags ab 16:00), kann es passieren, dass die Teilnehmer relativ wenig beitragen, weil sie mit ihren Gedanken nicht wirklich „dabei“ sind. Wurde für die Besprechung eine Stunde eingeplant, passiert es häufig, dass diese Zeit überschritten wird. Vielleicht wurde der Zeitbedarf von vornherein falsch eingeschätzt, oder die Besprechung hat - aus welchem Grund auch immer - nicht pünktlich angefangen (und kann dann logischerweise auch nicht pünktlich aufhören!), oder aber der Besprechungsleiter war nicht vorbereitet und hat daher keinen inhaltlichen und zeitlichen Überblick. Mitunter ist die Teilnehmerzusammensetzung nicht sinnvoll: Es sind nicht die „richtigen“ Teilnehmer oder einfach zu viele Teilnehmer dabei.

## **Verhalten der Teilnehmer**

Mit mangelnder Besprechungsdisziplin bzw. mangelnder Wertschätzung lassen sich einige Verhaltensweisen vieler Besprechungsteilnehmer zusammenfassen. So nehmen es Sitzungsteilnehmer beispielsweise mit der Pünktlichkeit nicht immer ganz genau. Nicht selten erleben wir folgendes Szenario: Zum veranschlagten Termin haben sich zwei Teilnehmer eingefunden, davon geht einer wieder, um noch schnell etwas Wichtiges zu erledigen, bis die anderen Kollegen eintreffen. Bis die meisten Teilnehmer anwesend sind und die Besprechung anfangen kann, sind oft fünfzehn Minuten vergangen. Schwierig für den gesamten Besprechungsverlauf wird es, wenn Teilnehmer unentschuldig fehlen. Dass es zu unnötigen Zeitverzögerungen kommt, ist das eine, dass mitunter wichtige Informationen oder das notwendige Fachwissen fehlen und man inhaltlich nicht wie geplant fortfahren kann, das andere. Kaum eine Besprechung, in der verschiedene Teilnehmer nicht immer wieder vom Thema abschweifen oder Privat-Gespräche und Unterbrechungen (z.B. nicht abgeschaltete bzw. umgestellte Handys) unnötigerweise die Sitzungsdauer verlängern. Viele Sitzungsteilnehmer ärgern sich auch über das „Selbstdarstellungsgelbe“ oder die Dominanz einzelner Kollegen, für die eher das Motto gilt: „Masse statt Klasse“. Sie reden viel, aber selten fundiert und zielgerichtet. Oft sind gerade sie diejenigen Sitzungsteilnehmer, die sich nicht richtig vorbereitet haben, vergessen haben, notwendige Informationen auszuwerten oder zu beschaffen. In der Sitzung wird dann versucht, dieses „Versäumnis“ mit Allgemeinplätzen zu übertünchen. Dies alles macht die Sitzung zwar länger, aber nicht unbedingt inhaltsreicher und führt in aller

Regel schlussendlich dazu, dass die Teilnehmer auf ihrer Beziehungsebene negativ „geladen“ und damit belastet sind. Verständlich, wenn Besprechungen oft als Übel und unnötig angesehen werden und viele nur widerwillig daran teilnehmen.

## **Inhalt der Besprechung**

Immer wieder finden in Unternehmen Besprechungen statt, bei denen den Teilnehmern nicht klar ist, zu welchem Zweck sie stattfinden. Soll eine Entscheidung getroffen werden, oder geht es um das Ausarbeiten von Alternativen bzw. die Entwicklung von Ideen? Soll ein bestimmtes Problem bearbeitet werden, oder geht es um die Vermittlung von Informationen? Den Teilnehmern sind die Ziele der Besprechung nicht klar, weil der Leiter sie bei der Einladung nicht eindeutig umrissen hat, die Agenda unvollständig ist oder sogar komplett fehlt, oder weil es sich um einen „pro forma“ Termin handelt und es gar keine klare Zielsetzung gibt. Immer wieder werden in der großen Runde Themen besprochen, die nur einen Teil der Teilnehmer betreffen, die sich dann (berechtigterweise) fragen, was sie in der Besprechung suchen. Häufig gehen sie mit einem unguuten Gefühl aus der Besprechung und ärgern sich, kostbare Zeit sinnlos vergeudet zu haben.

## **1.2 Warum herkömmliche Besprechungen häufig nicht funktionieren**

Analysiert man, was in Besprechungen wie lange thematisiert wird, stellt man häufig fest, dass wichtige Dinge gleich viel Zeit in Anspruch nehmen wie weniger wichtige oder gar unwichtige Punkte. Zudem lässt sich sehr oft eine Vermischung von Gesprächsanlässen erkennen. Nach der Streuung von Informationen werden mitunter Probleme angerissen und ansatzweise mögliche Ursachen diskutiert oder nach Lösungen gesucht, aber schlussendlich keine konkreten Handlungen vereinbart. Handlungsalternativen werden zwar verglichen, die endgültige Entscheidung jedoch wird meistens vertagt. Höchst selten gibt es konkrete Vereinbarungen nach dem Muster: Wer macht was bis wann. In der Regel vermisst man bei Besprechungen eine „saubere“ Struktur, einen eindeutigen Inhalt mit einem den Teilnehmern bekannten Ablauf: den „roten Faden“. An dieser Stelle sei auch ein kritischer Hinweis zu den so genannten „jour fixe“ erlaubt. Diese regelmäßigen Besprechungen mit von vorne herein festgelegten Teilnehmern sind deswegen „mit Vorsicht zu genießen“, weil es sich