



# Meetings 07

## Besprechungskultur im deutschen Sprachraum

Herausforderungen und Handlungsfelder  
für die Kommunikation der Zukunft  
Management Summary

## Besprechungskultur im deutschen Sprachraum

Besprechungen sind gelebte Unternehmenskultur: in ihnen entscheidet sich, ob die am Papier formulierten Strategien und Leitsätze umgesetzt werden, oder nicht. Innovationsfähigkeit und Wissensmanagement sind Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Organisationen der Zukunft. Um Wettbewerbsvorteile zu erzielen gilt es, vorhandenes Wissen effizient und schnell zu verarbeiten und in Kompetenzen umzuwandeln. Dies geschieht durch Kommunikation – allem voran durch Besprechungen.

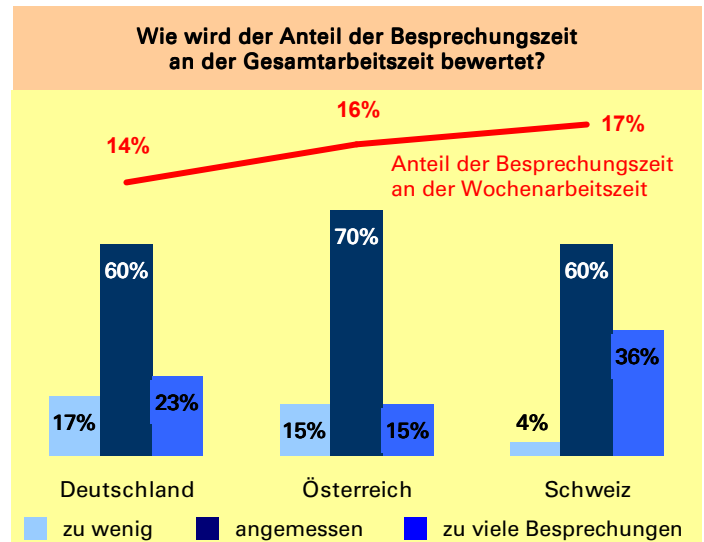
### Besprechungen machen im Schnitt 15% der Arbeitszeit aus

Interessant sind die regionalen Unterschiede: Deutsche verbringen zwar am wenigsten Zeit in Besprechungen (14% der Gesamtarbeitszeit), dennoch findet knapp ein Viertel (23%) den Anteil der Besprechungszeit zu hoch.

Österreicher liegen mit einem Anteil von 16% Besprechungszeit höher, dennoch halten 70% den zeitlichen Aufwand für angemessen. Nur jeder Siebente (15%) findet den Besprechungsanteil zu hoch.

Schweizer liegen mit einem Anteil von 17% Besprechungszeit an der Spitze, mehr als ein Drittel (36%) klagt über zu viele Besprechungen, lediglich eine verschwindende Minderheit (4%) wünscht sich einen höheren Besprechungsanteil im Arbeitsalltag.

Formale Kommunikation wird in Zukunft eine noch größere Rolle spielen als bisher. Eine quantitative Steigerung ist nicht sinnvoll, daher ist die Steigerung der Besprechungsqualität der Stellhebel der Zukunft.

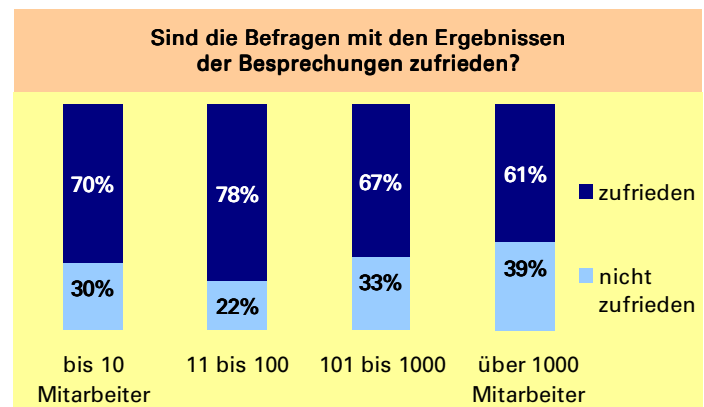


### In großen Unternehmen ist jeder Dritte mit den Besprechungsergebnissen unzufrieden

In Kleinstunternehmen (1 bis 10 Mitarbeiter) sind 70% der Befragten mit den Besprechungsergebnissen zufrieden. In Kleinunternehmen (11 bis 100 Mitarbeiter) steigt die Zufriedenheit auf den höchsten Wert (78%) um danach kontinuierlich abzusinken.

Die mit der Unternehmensgröße sinkende Ergebniszufriedenheit hängt mit unscharfen Zielsetzungen zusammen: sind sich in kleinen Unternehmen noch 81% über die Zielsetzung der Besprechung im Klaren, so sind es in Großunternehmen nur noch 63%.

Selbständige sind mit dem Besprechungsergebnis deutlich zufriedener (78%) als Angestellte (66%).

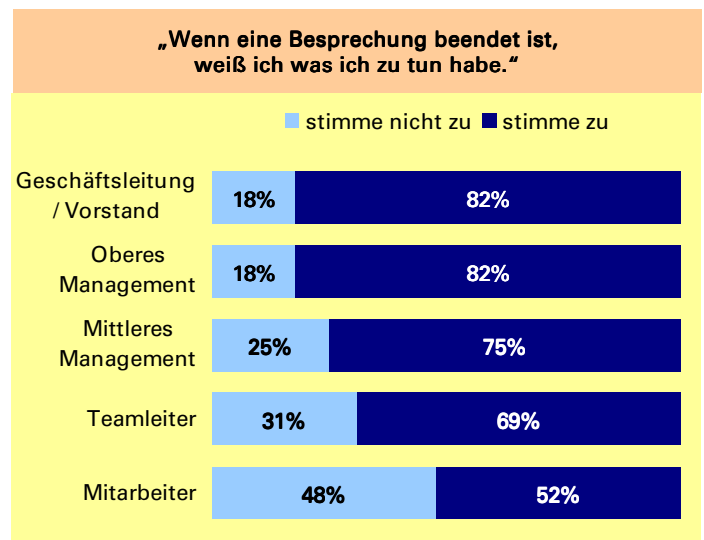


### Nur die Hälfte aller Mitarbeiter weiß, was nach der Besprechung konkret zu tun ist

Hier zeigt sich ein deutlicher Hierarchieunterschied: der überwiegende Anteil der Geschäftsleitung und des oberen Managements weiß, was nach einer Besprechung konkret zu tun ist (82%). Hingegen können nur knapp die Hälfte aller Mitarbeiter (52%) dieser Aussage zustimmen.

Männer und Frauen weisen ähnliche Zustimmungswerte auf (69% bzw. 67%). Bei dieser Fragestellung gibt es keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Unternehmensgröße.

Interessant ist hingegen die Länderbetrachtung: Deutsche stimmen der Aussage mit 57% am wenigsten zu, wesentlich verbindlicher geht es in Österreich (71%) und der Schweiz (82%) zu.



## Wertschätzung und Respekt werden in Besprechungen aktiv gelebt

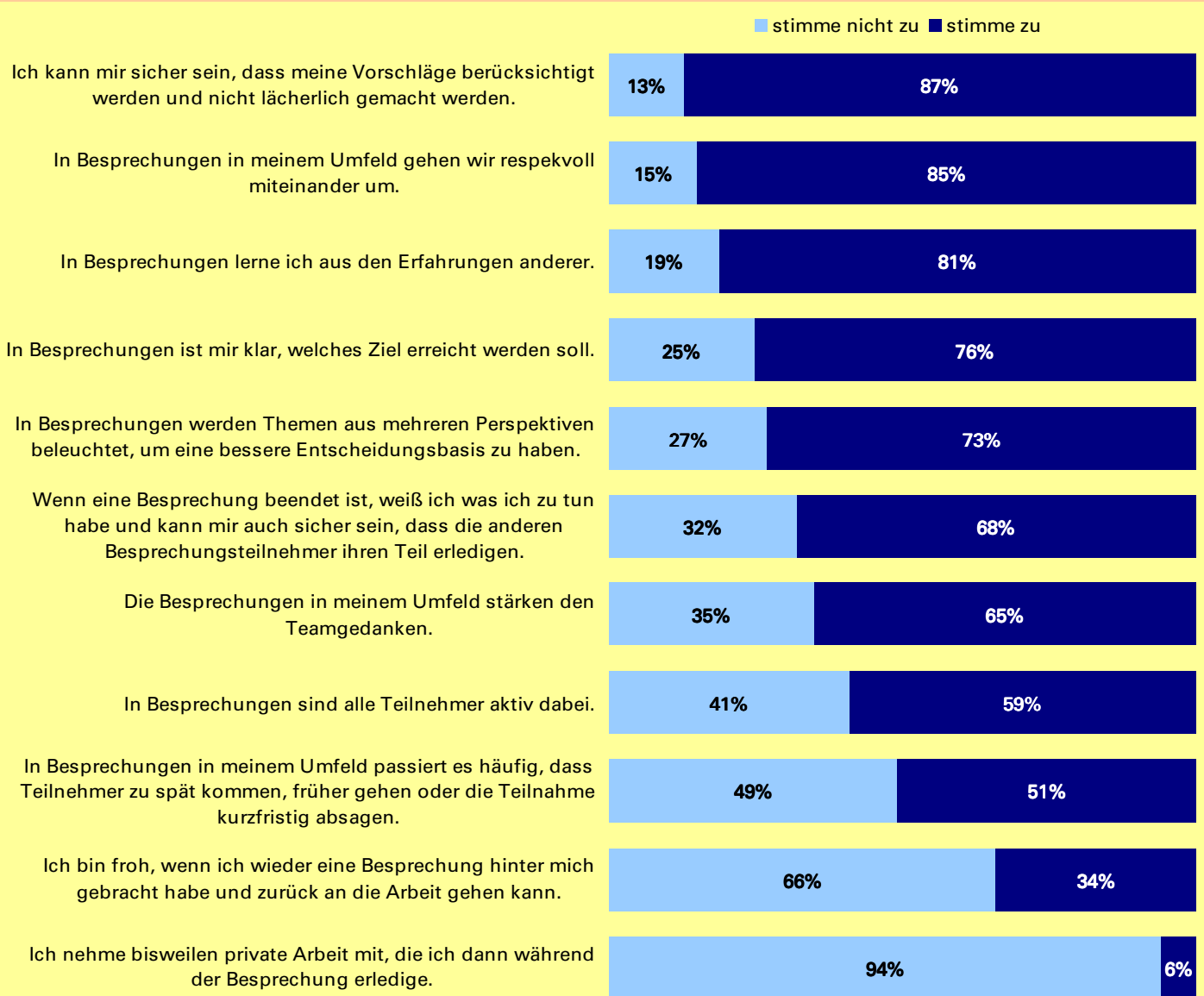
Für eine Bestandsaufnahme der Besprechungskultur wurde die Zustimmung zu elf Aussagen über kulturelle Faktoren abgefragt. Diese Aussagen gliedern sich in drei Themenblöcke. Der erste Block bezieht sich auf aktiv konstruktives Verhalten (1-2): hier tragen die Besprechungsteilnehmer aktiv zu einer wertschätzenden Besprechungskultur bei. Die Mehrzahl der Besprechungen hat einen aktiv konstruktiven Charakter. Der respektvolle Umgang miteinander ist unabhängig von der Hierarchieebene und der Unternehmensgröße.

Der zweite Themenblock bewertet das passiv konstruktive Verhalten (8-11): das erste Warnsignal einer sich verschlechternden Besprechungskultur ist in der Regel passiver Widerstand wie z.B. zu spät kommen oder Dienst nach Vorschrift. Das passiv destruktive Verhalten nimmt signifikant mit der Unternehmensgröße zu. Auch zeigt sich ein ausgeprägter Hierarchieunterschied: auf Geschäftsleitungs- und Vorstandsebene sind beispielsweise 79% der Befragten der Meinung, dass alle Besprechungsteilnehmer aktiv dabei sind, das mittlere Management stimmt dieser Aussage nur zu 45% zu.

Der dritte Themenblock bezieht sich auf zielgerichtete Gruppenarbeit (3-7): die Besprechungsteilnehmer kennen das Besprechungsziel und es herrscht ein hohes Maß an Verbindlichkeit. Die zielgeleitete Gruppenarbeit wird von den höheren Hierarchiestufen deutlich positiver beurteilt. So sind 93% auf Geschäftsleitungs- und Vorstandsebene überzeugt, dass Besprechungen den Teamgedanken stärken, auf Mitarbeiterebene stimmen lediglich 52% dieser Aussage zu. Die drei Themenblöcke stehen in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis: ändert sich ein Faktor, so hat das Einfluss auf die gesamte Besprechungskultur.

Interessantes Detail am Rande: die Aussage „In Besprechungen lerne ich aus den Erfahrungen anderer“ erhält ausgerechnet bei Universitäten und Forschungsinstituten den niedrigsten Zustimmungswert (77%), die höchste Zustimmung gibt es in der Industrie (91%).

### Wie sieht die Zustimmung zu kulturellen Faktoren von Besprechungen aus?

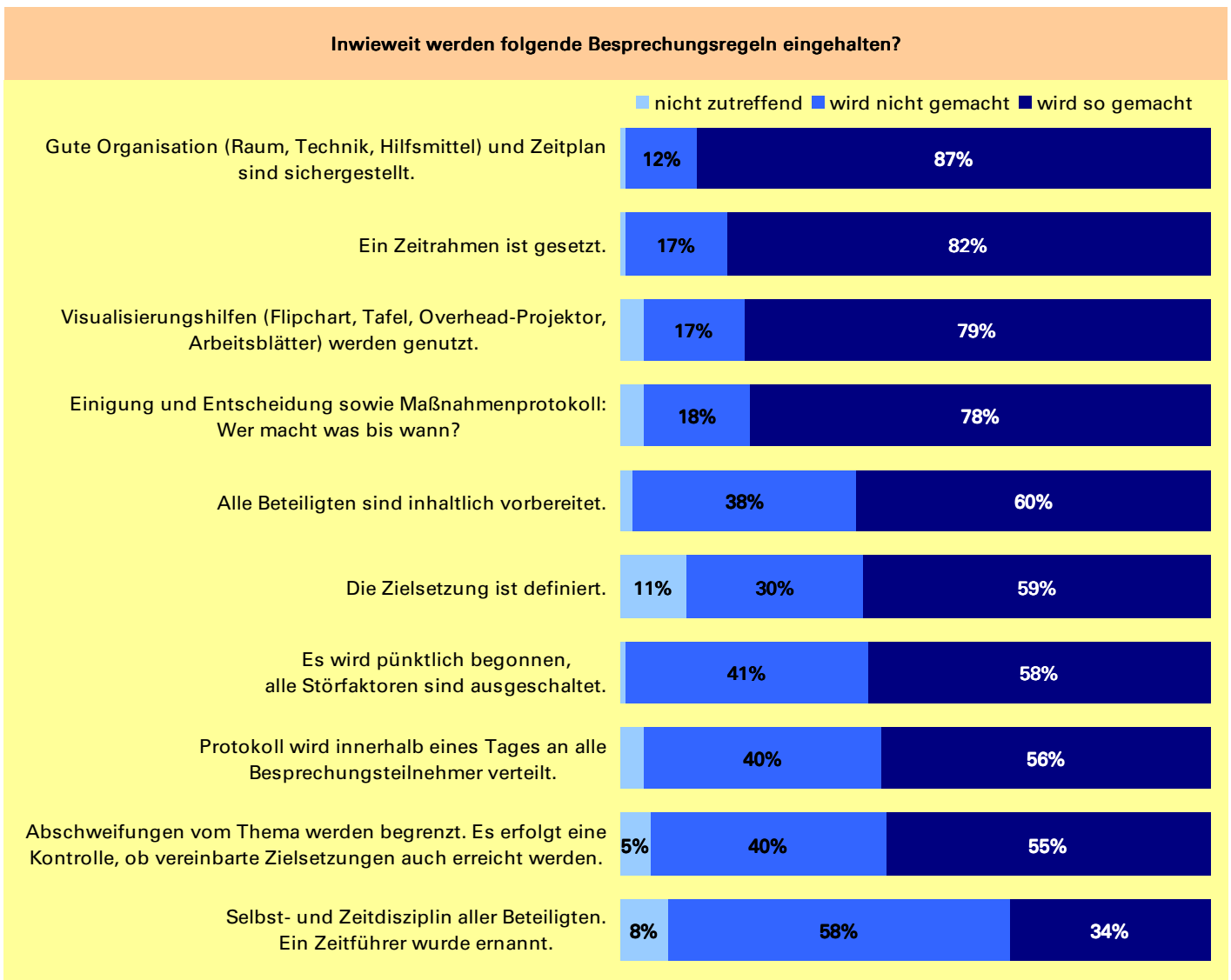


## „Kaum verloren wir das Ziel aus unseren Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“

Dieses Zitat von Mark Twain bringt es auf den Punkt: 11% der Befragten sind der Meinung, dass die Definition der Zielsetzung für Besprechungen in ihrem Umfeld nicht relevant ist. Lediglich 59% sind der Meinung, dass die Zielsetzung in ihren Besprechungen definiert ist.

Die ersten vier Aussagen erhalten die höchste Zustimmung, sind aber am leichtesten zu erfüllen, da sie eher organisatorische Aspekte darstellen, die je nach Umfeld auch delegiert werden. Bei den restlichen Aussagen handelt es sich um klassische Führungsaufgaben.

Besondere Beachtung verdient erneut die Länderbetrachtung: Maßnahmenprotokolle werden in allen drei Ländern in etwa gleich häufig erstellt (Deutschland 79%, Österreich 81%, Schweiz 76%), die zeitnahe Verteilung innerhalb eines Tages findet in der Schweiz wesentlich seltener statt (Deutschland 60%, Österreich 64%, Schweiz 46%). Die geringe Verbreitung handschriftlicher Protokolle in der Schweiz könnte eine mögliche Erklärung dafür sein.



## Visualisierung als nützlichste Methode erkannt

In der Einschätzung des Nutzens verschiedener Methoden belegt die Visualisierung Platz 1: 86% der Befragten finden diese Methode nützlich. 75% der Befragten finden es zwar nützlich, die Besprechungsergebnisse gemeinsam zu reflektieren, aber nur 55% setzen dieses Instrument in ihren Besprechungen tatsächlich um.

In der Methodenbewertung zeigt sich der deutlichste Unterschied zwischen den Geschlechtern: Platz 1 und 2 sind unabhängig vom Geschlecht, Männer wählen die Moderation auf Platz 3, Frauen bevorzugen den bewussten Umgang mit Gruppendynamik. Verpflegung belegt bei den Männern Platz 5, bei den Frauen hingegen nur Platz 10.

Rang	Methode
1	Visualisierung am Flipchart / Beamer
2	Gemeinsame Reflexion des Besprechungsergebnisses
3	Klassische Besprechungsmoderation
4	Bewusster Umgang mit Gruppendynamik
5	Problemlösungstechniken
6	Entscheidungsfindungstechniken
7	Kollegiale Beratung / Intervention
8	Reflexion des Besprechungsprozesses
9	Verpflegung
10	Kreativitätstechniken

## Besprechungskultur ist der zentrale Einflussfaktor für ein gutes Besprechungsergebnis

Der Korrelationskoeffizient (Rangkorrelation von Spearman) ist ein Maß dafür, wie stark der Zusammenhang zwischen zwei Variablen ist. Der Korrelationskoeffizient kann Werte zwischen -1 (gegenläufiger Zusammenhang) und +1 (gleichgerichteter Zusammenhang) annehmen. Werte nahe 0 bedeuten, dass kein statistischer Zusammenhang vorliegt.

Die höchste Korrelation mit einem guten Besprechungsergebnis weist eine gute Besprechungskultur auf. Vier weitere Faktoren, die mit dem Begriff „zielgerichtetes Arbeiten“ zusammengefasst wurden, korrelieren auch mit der Ergebniszufriedenheit.

Weder der Einsatz einer bestimmten Methode noch die Kenntnis vieler Methoden weisen eine signifikante Korrelation auf. Dies ist darauf zurück zu führen, dass es keine universell einsetzbare „Wundermethode“ gibt. Methoden müssen immer auf die Situation, die Zielsetzung und die Organisationskultur abgestimmt sein.

## Gesundheitswesen bei Besprechungen topp, Forschung bildet das Schlusslicht

Für ein gutes Besprechungsergebnis sind zwei Dimensionen von Bedeutung: eine gute Besprechungskultur einerseits und zielgerichtetes Arbeiten andererseits. Eine Auswertung dieser zwei Dimensionen nach Branchen zeigt bemerkenswerte Unterschiede: Personen aus dem Sozial- und Gesundheitswesen weisen in beiden Dimensionen sehr hohe Zufriedenheitswerte auf. Hingegen sind Personen an Universitäten und Forschungsinstituten weder mit der Besprechungskultur noch mit dem zielgerichteten Arbeiten zufrieden.

Bei den restlichen Branchen sind die Unterschiede nicht so ausgeprägt, dennoch zeigen sich hier branchentypische Kulturunterschiede: Finanzdienstleister und Konsumgüterindustrie (FMCG) als eher beziehungsorientierte Kulturen, die Industrie dagegen mit ihrer eher aufgabenorientierten Werthaltung. Um die Besprechungsergebnisse zu verbessern gilt es, die jeweils unterentwickelte Dimension zu stärken.

## Altersgruppe 50+ ist am effektivsten, erfährt aber die geringste Wertschätzung

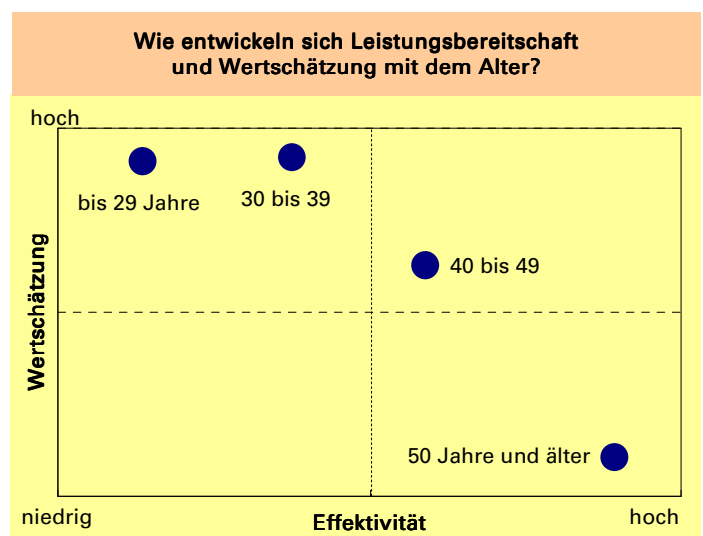
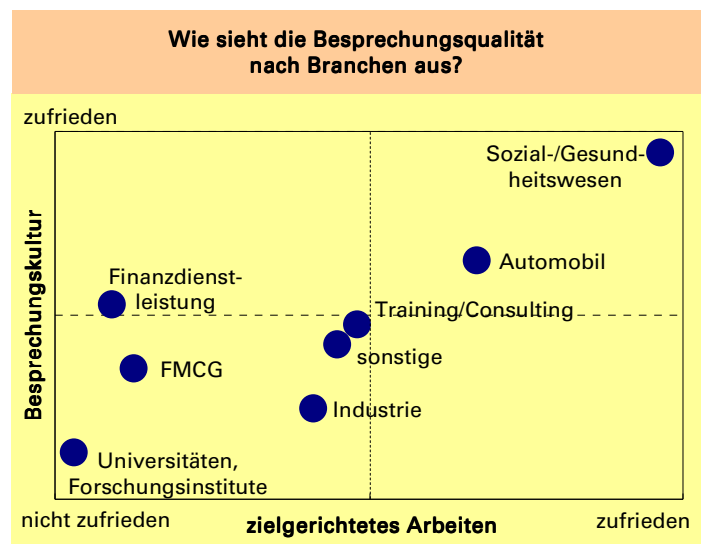
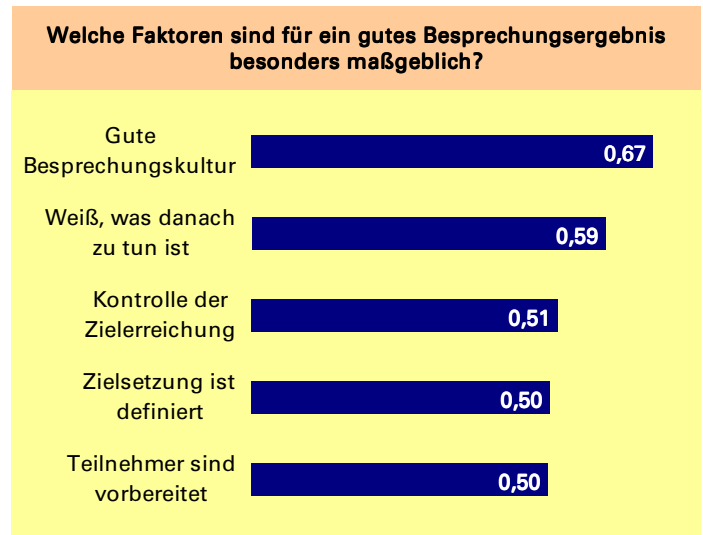
Wertschätzung definiert sich über Respekt und die Berücksichtigung von Vorschlägen anderer. Effektivität definiert sich über die Zieldefinition sowie die Kontrolle der Zielerreichung.

Die Auswertung nach Altersgruppen zeichnet ein bedenkliches Bild: die Effektivität steigt mit der Lebenserfahrung kontinuierlich an. Die wahrgenommene Wertschätzung wird von allen unter 40-jährigen als sehr hoch eingestuft, sie sinkt jedoch kontinuierlich ab und erreicht in der Altersgruppe 50+ ihren Tiefstand.

Die Herausforderung für die Personal- und Organisationsentwicklung ist daher, die unter 30-jährigen zu qualifizieren, damit sie ihr Effektivitätsniveau möglichst rasch steigern können und auf der anderen Seite dafür zu sorgen, dass die älteren, bereits sehr effektiven Mitarbeiter ihre wahrgenommene Wertschätzung möglichst lange erhalten.

## Datenbasis der Umfrage

Ormsby Organisationsberatung wertete für die Studie „Meetings 07 - Besprechungskultur im deutschen Sprachraum“ die Antworten von 200 Fragebögen aus. 34% aller Teilnehmer kommen aus Deutschland, 35% aus Österreich, 31% kommen aus der Schweiz. 49% der Befragten sind männlich. Das Alter der Befragten liegt zwischen 20 und 67 Jahren. Die Onlinebefragung fand zwischen Juni und August 2007 statt.







## **ormsby Organisationsberatung**

Studienautorin: Dr. Barbara Ormsby  
Quellenweg 4/6  
A-5020 Salzburg

Telefon: +43 (0) 664 141 53 79  
E-Mail: [office@ormsby.at](mailto:office@ormsby.at)  
Internet: [www.ormsby.at](http://www.ormsby.at)

