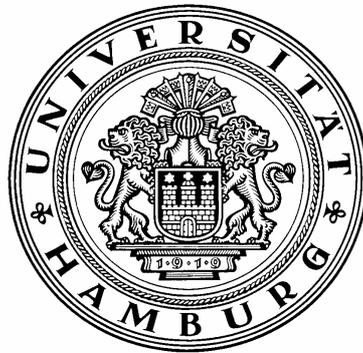


HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE

**AUS DEM ARBEITSBEREICH
SOZIALPSYCHOLOGIE**

-HAFOS-



**Routinebesprechungen:
Deskription, Intention, Evaluation und Differenzierung**

Erich H. Witte & Claudia Putz

HAFOS 2000 NR. 24

**Psychologisches Institut I der Universität Hamburg
Von-Melle-Park 6 20146 Hamburg**

**Routinebesprechungen:
Deskription, Intention, Evaluation und Differenzierung**

Prof. Dr. Erich H. Witte & Claudia Putz
Arbeitsbereich Sozialpsychologie
Sozial-, Wirtschafts- und Politische Psychologie (SWP)

Zusammenfassung

An einer Stichprobe von $N = 102$ Personen wird die Routinebesprechung als Managementaufgabe analysiert. Es wird ihre Durchführungsform beschrieben, es werden die gesetzten Ziele betrachtet sowie die Differenzen zwischen Realität und Vorstellung erhoben. Schließlich werden die Routinebesprechungen in drei komplexe Formen differenziert, die sich mit der Informationsbearbeitung, der sozio-emotionalen Beziehung und den Vorstellungen beschäftigen. Aus diesen Ergebnissen wird der Schluß gezogen, daß Routinebesprechungen notwendig sind, aber durch spezifische Vorgehensweisen ergänzt werden sollten, um der Vielfalt der angestrebten Aufgaben gerecht werden zu können.

Summary

In an sample of $N = 102$ subjects the general meeting of the working groups as a management task was analyzed. The general procedure of these meetings is described, the expected aims are evaluated, and finally the differences between aims and reality are given. The factor analysis of all items resulted in a structure of a general information processing part, a socio-emotional part, and a part of general expectations. From these results it follows the consequence that the general meetings are necessary, however, the procedure should be enriched by strategies depending on the specific aim. Thus, the general result is the differentiated organisation of the general meetings.

1. Einleitende Bemerkungen

Die Routinebesprechung ist eine Managementmethode zur Lösung verschiedener Aufgaben. Sie läßt sich charakterisieren als eine wiederkehrende Gruppensitzung mit festen Gruppenmitgliedern, die in einem regelmäßigen Turnus einen face-to-face Kontakt haben, um durch diese Form des Informationsaustausches gesetzte Ziele zu erreichen. Dabei sind die Ziele nicht explizit definiert und die Vorgehensweise liegt selten fest, sie ergibt sich meistens spontan aus der Gruppe und den gerade anfallenden Themen sowie den Fertigkeiten des i.a. vorhandenen Gruppenleiters. Da es sich hier um eine Standardmethode handelt, ist genauer zu untersuchen, welche Ziele tatsächlich verfolgt werden, wie gut sie erreicht werden und welche Hauptaspekte dieser Methode differenziert werden müssen, um ggf. die Vorgehensweise diesen Hauptzielen anzupassen.

Bevor aber tiefer in die Methode eingestiegen werden soll, erscheint eine empirische Deskription der Methode angemessen, um sich ein Bild von dem Vorgehen zu machen, wie sie eingesetzt wird. Leider liegen kaum empirische Untersuchungen zu Routinebesprechungen vor, so daß wir uns allein auf unsere Studie beziehen müssen, die anschließend dargestellt werden soll. Glücklicherweise gibt es aber eine Arbeit über die Durchführung und Zufriedenheit mit Sitzungen (Pietschmann, 1995), die sich von den Routinebesprechungen allein darin unterscheiden, daß sie der Bearbeitung einer konkreten, festgelegten Zielsetzung dienen und die Teilnehmer hierzu eingeladen werden. Ansonsten sind die Ähnlichkeiten groß.

2. Die Untersuchungsstichprobe

In Zusammenarbeit mit der Hamburger Handelskammer wurden Firmen angeschrieben und zu den kommenden Veranstaltungen der Kammer eingeladen.¹ Diesen Einladungsschreiben wurden zwei Fragebögen beigelegt mit der Bitte um Beantwortung. Von diesen sind in die Untersuchung N = 102 Fragebögen eingegangen. Insgesamt wurden 1.600 Fragebögen versandt, so daß die Rücklaufquote nur 6,5 % beträgt. Das ist sicherlich sehr wenig, aber man kann davon ausgehen, daß in einer größeren Anzahl von Firmen auch keine Routinebesprechungen durchgeführt werden, die Einladungen der Handelskammer als nebensächlich eingeschätzt werden und wenig Lust bestanden hat, einen Fragebogen zu bearbeiten.

Zumindest ist die Gesamtzahl der Antworten für eine statistische Auswertung und Betrachtung ausreichend. Bei den offensichtlichen Selektionsprozessen muß man sich fragen, ob sie inhaltlich die Ergebnisse so verzerrt haben, daß sie nur noch sehr schwer interpretierbar sind. Vor allem denkbar ist, daß nur diejenigen Fragebögen zurückgeschickt wurden, die generell eine positive Sicht von Routinebesprechungen darstellen. Genauso aber ist vorstellbar, daß nur die kritischen Sichtweisen übermittelt worden sind, weil man auf diese Weise etwas bewirken kann, wenn man die kritische Sicht an die Forschung weitergibt. Es muß also ein Vergleichsmaßstab gefunden werden, der die Verzerrung in der mittleren Bewertung kenntlich machen kann. Hierzu ziehen wir die Bewertung von Sitzungen heran, wie sie vergleichbar mit dieser Untersuchung, die sich auf die Routinebesprechungen bezieht, an anderer Stelle erhoben wurde, nämlich einen Index der Zufriedenheit mit den Sitzungen (s. Pietschmann, 1995, S. 146 sowie S. 154). In letzterer Untersuchung war die Rücklaufquote über 50 % mit einer Stichprobengröße von 131 Fragebögen. Es wird sich später (s. Punkt 5.) zeigen, daß die mittleren Bewertungen sich sehr ähnlich sind, so daß die vielfältigen Selektionsprozesse keine systematische Verzerrung in eine Bewertungsrichtung zur Folge hatten. Die aus dieser Befragung gewonnene Stichprobe ist im Mittel 39,6 Jahre alt, 54 % sind männlichen Geschlechts, 50 % haben eine Führungsposition inne mit durchschnittlich 29,6 Mitarbeitern, und die mittlere Betriebsgröße beträgt 1025 Mitarbeiter, wobei es eine Bandbreite zwischen 3 und 30.000 Mitarbeitern gibt. Aus diesen demographischen Merkmalen lassen sich ebenfalls keine spezifischen Verzerrungen erkennen, genauso wenig wie aus der oben betrachteten durchschnittlichen Bewertung. Von daher werden wir davon ausgehen können, daß die vorliegenden Daten trotz der geringen Rücklaufquote angemessen interpretierbar sind.

3. Deskription der Durchführungsbedingungen

Betrachtet man die Dauer der Besprechung, so geben 85 % der Befragten an, daß diese Besprechungen weniger als 2 Stunden dauern. Am häufigsten werden 90 Minuten genannt. Betrachtet man den Mittelwert der konkret genannten Minuten, so erhält man 82 Minuten. Bis 45 Minuten haben 33 % der Teilnehmer angegeben, daß diese Besprechungen beendet seien, bis 90 Minuten sind es 75 % der Teilnehmer. Der Median der Sitzungsdauer bei Pietschmann (1995) liegt bei 120 Minuten. Offensichtlich dauern Sitzungen im Mittel länger, was wohl auch der Erfahrung entspricht, weil Sitzungen durch die Bedeutung des Themas bestimmt

¹ In diesem Zusammenhang möchten wir uns bei Frau Dipl.-Ing. Michaela Kiss von der Universität Hamburg bedanken, die eine Reihe von Organisationstätigkeiten übernommen hat.

werden. Wenn man die häufigste Dauer als soziale Richtschnur betrachtet und sie als Modalwert ansieht, dann kann man hierfür anfallende Kosten berechnen. Die Anzahl der Teilnehmer variiert zwischen 1 und 25 mit einem Mittelwert von 8, was mit der mittleren Anzahl bei Pietschmann (1995) übereinstimmt. Nimmt man also an, daß im Durchschnitt 8 Teilnehmer 90 Minuten pro Sitzung zusammen sitzen, so ergeben sich 12 Mann/Stunden pro Sitzung. Wenn man davon ausgeht, daß 1 Mann/Stunde DM 50,-- kostet und 40 Sitzungen pro Jahr abgehalten werden, dann entstehen Kosten von DM 24.000,-- pro Jahr, bei DM 100,-- pro Mann/Stunde sind es DM 48.000,-- und bei DM 200,-- pro Mann/Stunde DM 96.000,-- für jede Routinebesprechung. Offensichtlich handelt es sich um eine kostspielige Managementmethode, um die man sich gezielt bemühen muß, um sie zu optimieren. Hierzu muß man wissen, welche Ziele mit dieser Methode überhaupt erreicht werden sollen. Dazu betrachten wir jetzt näher die Angaben der Befragten.

4. Intentionen der Routinebesprechungen

Welche Vorstellungen herrschen über die Ziele, die in diesen Besprechungen erreicht werden sollen? Um dieses zu erfahren, werden die Befragten gebeten, Angaben darüber zu machen, welche Aufgaben die Routinebesprechungen im allgemeinen erfüllen sollen, d.h., welche Anforderungen aus der Sicht der Teilnehmer an sie gestellt werden.

Wir haben diese Anforderungen auf einer 5-stufigen Skala erhoben, die zwischen 1 (sehr wichtig) und 5 (unwichtig) variierte (s.Angang). Man kann diese Anforderungen nach der mittleren Wichtigkeitseinschätzung in eine Rangfolge bringen, wobei erkennbar ist, daß alle Anforderungen, die vorher im Fragebogen vorgegeben waren, mindestens als mittelmäßig wichtig im Durchschnitt eingeschätzt worden sind.

Tabelle 1:

Rangordnung, Mittelwerte und Streuungen der Zielvorstellungen von Routinebesprechungen

Rang	Zielvorstellung	mittlere Wichtigkeit	Streuung
1	Informationen austauschen	1.50	0.59
2	Gemeinsame Vorgehensweisen koordinieren	1.77	0.69
3	Ziele formulieren	1.94	0.80
4	Aktuelle Situation analysieren	1.99	0.87
5	Probleme lösen	2.00	0.93
6	Neue Ideen einbringen	2.09	0.85
7	Anordnungen von oben erfahren	2.24	0.88
8	Umgesetzte Maßnahmen bewerten	2.39	0.99
9	Diskussion unterschiedlicher Gesichtspunkte	2.44	0.93
10	Beziehungen untereinander verbessern	2.52	1.09
11	Sich gegenseitig motivieren	2.56	1.16
12	Konflikte bewältigen	2.62	1.17
13	Anweisungen bekommen	2.69	1.03

Ganz offensichtlich gibt es ein großes Bündel von als wichtig eingeschätzten Zielvorstellungen, die über die Routinebesprechungen erreicht werden sollen. Wir haben es folglich mit einer unspezifischen Maßnahme zu tun, die entsprechend den Bedürfnissen und der konkreten Situation eine Lösung liefern soll.

Die nächste Frage ist jetzt, ob diese Zielvorstellungen auch in der Realität gemäß ihrer Wichtigkeit umgesetzt werden. Zur Prüfung dieser Fragestellung können wir zwei Wege gehen. Zum ersten sollten die Wichtigkeits- und die Umsetzungsbeurteilungen hoch positiv korrelieren, d.h., was als wichtige Zielvorstellung formuliert wird, sollte auch gut in der Realität umgesetzt werden. Zum zweiten sollten die mittleren Einschätzungen der Wichtigkeit des Ziels und der Güte ihrer Durchführung, wenn man beide Aspekte auf einer gemeinsamen Skala betrachtet, nicht abweichen. Im ersten Fall berechnen wir die Pearson-Produkt-Moment-Korrelation und prüfen, ob sie zumindest signifikant von Null abweicht. Im zweiten Fall berechnen wir die Mittelwertdifferenzen der beiden Einschätzungen, wobei schon durch die Erhebungsform deutlich wird, daß es hier um den Vergleich zwischen Erwartung (Zielsetzung) und Beobachtung (Erfahrung in der Realität) gehen sollte (s. Anhang).

Tabelle 2:

Korrelationen zwischen Zielvorstellungen und realer Umsetzung
(N variiert zwischen 98 und 101)

Rang	Zielvorstellung/ Umsetzung	Korrelation	Signifikanzniveau
1	Informationen austauschen	0.22	0.03
2	Gemeinsame Vorgehensweisen koordinieren	0.31	0.00
3	Ziele formulieren	0.18	0.07
4	Aktuelle Situation analysieren	0.40	0.00
5	Probleme lösen	0.38	0.00
6	Neue Ideen einbringen	0.26	0.01
7	Anordnungen von oben erfahren	0.16	0.13
8	Umgesetzte Maßnahmen bewerten	0.42	0.00
9	Diskussion unterschiedlicher Gesichtspunkte	0.35	0.00
10	Beziehungen untereinander verbessern	0.33	0.00
11	Sich gegenseitig motivieren	0.52	0.00
12	Konflikte bewältigen	0.30	0.00
13	Anweisungen bekommen	0.45	0.00

Man erkennt an den Korrelationen, daß sie zwar alle positiv sind, sehr viele auch signifikant von Null abweichen, wenn man ein Signifikanz-Niveau von 5 % ansetzt, ihre absolute Höhe aber nicht so ist, daß sich hier ein eindeutiger Zusammenhang ergibt. Die konkreten Zielvorstellungen und ihre praktische Bedeutung sind teilweise zwei qualitativ verschiedene Seiten von Routinebesprechungen. Ihr Zusammenhang ist weitaus geringer als man erwarten konnte.

Als nächstes sollen die Mittelwertsunterschiede geprüft werden, die sich aus der Wichtigkeitseinschätzung der Zielvorstellungen und der Güte der Durchführung in der Realität ergeben, also den quantitativen Vergleich.

Tabelle 3:

t-Tests der Mittelwertsunterschiede zwischen Wichtigkeit der
Zielvorstellung und Güte der Durchführung bei
Routinebesprechungen

Rang	Zielvorstellung/ Umsetzung	t-Wert	Signifikanzniveau
1	Informationen austauschen	-8.2	0.00
2	Gemeinsame Vorgehensweisen koordinieren	-8.1	0.00
3	Ziele formulieren	-7.1	0.00
4	Aktuelle Situation analysieren	-5.0	0.00
5	Probleme lösen	-6.7	0.00
6	Neue Ideen einbringen	-5.7	0.00
7	Anordnungen von oben erfahren	-1.3	0.19
8	Umgesetzte Maßnahmen bewerten	-4.1	0.00
9	Diskussion unterschiedlicher Gesichtspunkte	-2.6	0.01
10	Beziehungen untereinander verbessern	-1.9	0.06
11	Sich gegenseitig motivieren	-3.6	0.00
12	Konflikte bewältigen	-1.9	0.07
13	Anweisungen bekommen	+1.4	0.17

Wenn man jetzt diejenigen Differenzen betrachtet, die nicht signifikant von Null abweichen, dann gibt es genau 4 dieser Zielvorstellungen, nämlich die Entgegennahme von Anordnungen und Anweisungen sowie die Verbesserung von Beziehungen und die Bewältigung von Konflikten. Die ersten beiden Ergebnisse entsprechen der Erwartung, wenn man sich auf die Informationsweitergabe als Hauptanliegen bezieht, die beiden letzten dagegen mögen überraschen, weil danach der sozio-emotionale Anteil an den Routinebesprechungen recht gut erfüllt wird. Auf diesem Gebiet erfüllen sie offensichtlich quantitativ im Mittel die Zielvorstellungen. In den Routinebesprechungen findet im Mittel ein Austausch auf der sozio-emotionalen Ebene statt, der als wichtig, aber auch als qualitativ gut erlebt wird.

In den anderen Bereichen jedoch scheint die Realität von der Zielsetzung abzuweichen. Das gilt sogar auch für den Informationsaustausch selber, wenn er nicht formal organisiert ist, d.h. sich auf Anordnungen und Anweisungen bezieht. Neben den vorformulierten Zielvorstellungen bestand auch die Möglichkeit, zusätzlich weitere Vorstellungen zu nennen und zu bewerten. Hier sind 27 weitere Vorstellungen genannt worden, die aber recht gut unter den bisher genannten zu subsumieren waren, so daß hier keine weiteren Informationen vorliegen.

5. Evaluation der Routinebesprechungen

Neben der Bewertung von Routinebesprechungen auf der Ebene von Abweichungen zwischen Zielvorstellungen und Durchführungsgüte kann man sich ein allgemeines Bild von der Wertschätzung dieser Routinebesprechungen machen, indem man globale Bewertungskriterien anlegt, die eine Einstellung zu den Routinebesprechungen erfassen und weniger auf der konkreten Handlungsebene eine Beschreibung vornehmen. Hierzu sind 16 Einstellungsitems formuliert worden, die danach beurteilt werden sollten, wie gut sie auf die Besprechungen zutreffen (s.Anhang). Diese Items wurden faktoranalytisch, und auf der ersten Hauptkomponente laden alle Items größer als 0.30, wobei diese erste Hauptkomponente 40 % der Gesamtvarianz extrahiert und einen Eigenwert von 6.4 aufweist. Die Eigenwerte der zweiten und dritten Komponente liegen bei 1.9 und 1.2, so daß es ausreicht, nur einen Faktor zu extrahieren und auf diesem Hintergrund eine Einstellungsskala zu bilden.

Bei entsprechender Polung der Einstellungsitems ergibt sich ein Mittelwert von 2.59 auf einer Skala von 1 (positive Bewertung) bis 5 (negative Bewertung), wobei 3 eine mittelmäßige, neutrale Bewertung impliziert, so daß es sich hier in etwa um Schulnoten handelt.

Von dieser Interpretation ausgehend schneiden die Routinebesprechungen im Durchschnitt eher positiv ab, d.h., sie liegen unter dem theoretischen Neutralpunkt der Skala von 3.0. Diese positive Einschätzung mag vielleicht verwundern, aber wie bereits erwähnt, erhält Pietschmann (1995, S. 153 f.) bei der Bewertung der Sitzungen einen vergleichbar positiven Wert. Rechnet man die Skalierung von Pietschmann in die hier verwendete Notenskala um, dann ergibt sich ein Wert von 2.6, der mit der vorliegenden Bewertung fast identisch ist. Völlig verwunderlich ist das nicht, weil in der Arbeit von Pietschmann auch 34 % der von den Befragten ausgewählten Sitzungen aus Routinebesprechungen stammen, so daß auch inhaltlich eine große Überschneidung vorliegt. Gleichzeitig ist bei Pietschmann eine allgemeine Arbeitszufriedenheit erhoben worden, die nach unseren Schulnoten umgerechnet einen Wert von 2.0 ergeben würde, so daß gemessen an dieser generellen Arbeitszufriedenheit die Sitzungszufriedenheit schlechter bewertet wird. Man kann also noch einiges verbessern, wie hier auch beim Vergleich zwischen Zielvorstellungen und Realität gezeigt werden konnte.

Eine weitere Frage, die sich uns gestellt hat, betrifft die Unterscheidung von Untergruppen, die möglicherweise eine verschiedene Einstellung zu den Routinebesprechungen haben könnten. Wir haben deshalb folgende Untergruppen gebildet:

1. Leiter gegenüber Teilnehmer der Besprechungen
2. Führungspositionsinhaber ja oder nein
3. Männlich oder weiblich
4. Tagesordnung vorhanden oder nicht.

Die Ergebnisse lassen sich einfach zusammenfassen: Es gibt keine Unterschiede bei irgendeiner Einteilung. Die Besprechungen werden in den Gruppierungen gleich bewertet.

Schließlich kann man sich fragen, ob die allgemeine Einstellung (positive oder negative Bewertung) in einem Zusammenhang steht zu der Abweichung zwischen Zielvorstellungen und realer Durchführung über alle Einzelaspekte, wie sie von den einzelnen Befragten gesehen werden. Hier ergibt sich eine Pearson-Produkt-Moment-Korrelation von $r = 0.48$, die auf dem 1 %-Niveau signifikant von Null abweicht und anzeigt, daß eine positivere Bewertung mit einer geringeren Differenz zwischen den realen Umsetzungen und den Zielvorstellungen einhergeht. Es läßt sich also, wie erwartet, eine positivere Einstellung beobachten, wenn die Zielvorstellungen besser erreicht werden. Dabei sind alle Korrelationen

mit den Einschätzungen der realen Umsetzung höher als mit der Wichtigkeitsbewertung der Zielvorstellungen. Die Einstellung ist also durch die real erlebten Prozesse geprägt und weniger durch die idealen Zielvorstellungen. Diese Bewertung der Routinebesprechungen ergibt sich vorwiegend aus dem beobachteten Geschehen im Berufsalltag, wie es der einzelne wahrnimmt.

Sicherlich sind noch einige Verbesserungsmöglichkeiten gegeben, weil es sich um eine recht kostenintensive Methode handelt. Unklar bleibt, nach welchen allgemeinen Zielkonzepten diese Methode entwickelt werden sollte, damit sie den Ansprüchen der Teilnehmer genügt, da die konkrete Durchführung nur gering mit der idealen Zielvorstellung korreliert.

6. Differenzierung der Routinebesprechung nach allgemeinen Anforderungen

Offensichtlich gibt es einerseits nur recht geringe Korrelationen zwischen Zielvorstellungen und realen Umsetzungen der Vorstellungen in der Praxis, zum anderen sind auch die Korrelationen zwischen den einzelnen Aspekten in der Vorstellung und in der Realität zu betrachten, um globale Strukturen von Routinebesprechungen differenzieren zu können. Die Idee ist, daß Routinebesprechungen eine sehr unterschiedliche Form annehmen können, die auch verschieden bewertet werden kann. Zu diesem Zweck korrelieren wir alle Items über die Vorstellung, die reale Umsetzung und die Einstellung sowie die beiden abgeleiteten Skalen der globalen Einstellung und der Gesamtdifferenz zwischen realen und vorgestellten Vorgehensweisen. Diese Korrelationsmatrix wird faktoranalytisch, um die Struktur verschiedenartiger Routinebesprechungen zu erhalten.

Nach dem Verlauf des Eigenwertdiagramms extrahieren wir 3 Faktoren, die 42,8 % der Gesamtvarianz erfassen. Eine varimax-rotierte Lösung ergibt drei gut interpretierbare Formen von Routinebesprechungen (siehe Tabelle 4). Die erste Form stellt sich dar als Informationsaustauschprozeß in der Realität. Hohe Ladungen auf diesem Faktor haben folgende Aspekte:

Realer Informationsaustausch, reale Zielformulierung, reale Koordination der Vorgehensweisen, reale Problemlösung, reale Konfliktbewältigung sowie fast alle Einstellungsitems. Die aus den Einstellungsitems gebildete Skala lädt 0.89 auf diesem Faktor und die Skala, die aus den Differenzen zwischen Vorstellung und Realität gebildet wurde,

-0.50. Bei dieser Form der Routinebesprechung steht der allgemeine Informationsaustausch, wie er erlebt wird, im Zentrum der Betrachtung.

Die zweite Form der Routinebesprechung betrifft verstärkt sozio-emotionale Anteile, wie sie ebenfalls in den Routinebesprechungen erlebt werden. Es laden vorwiegend auf diesem Faktor folgende Items:

Reale Verbesserung der Beziehungen, reale Motivationserhöhung, reale Bewertung von Maßnahmen, reale Diskussion unterschiedlicher Standpunkte, reale Zielformulierung sowie das Einstellungsitem, daß ohne diese Besprechungen vieles schief laufen würde.

Beide Skalen laden nur 0.37 bzw. -0.37 auf diesem Faktor.

Die dritte Form der Routinebesprechungen beschreibt vorwiegend ideale, d.h. vorgestellte Ziele. Die folgenden Items laden auf dem Faktor:

Wie man die Vorgehensweise koordinieren sollte, wie Probleme gelöst werden sollten, wie die Diskussion unterschiedlicher Standpunkte geschehen sollte, wie Konflikte bewältigt werden sollten, wie man Anweisungen bekommen sollte, wie man Beziehungen verbessern sollte, sowie eine hohe positive Korrelation der Skala aus der Differenz von realer und idealer Durchführung von 0.65. Einstellungsitems laden nicht auf diesem Faktor. Es existiert also offensichtlich eine Form von Routinebesprechung in den Köpfen der Befragten, die nicht umgesetzt wird. Sie spielt bei der Bewertung keine Rolle, weil die Bewertung sich an der Realität orientiert. Gerade die auf diesem Faktor ladenden Aspekte zeigten keine Differenz zwischen Realität und Vorstellung, aber es scheint eine qualitativ andere Form von Routinebesprechung gewünscht zu werden, die sich nicht aus der Erfahrung ergibt, sondern vorwiegend aus der Vorstellung, wie eine Routinebesprechung mit Einzelaspekten umgehen sollte.

Dieser dritte Aspekt stellt auch eine Erklärung dafür dar, daß eine globale Bewertung von Sitzungen und Routinebesprechungen höchst negativ ausfällt (Pietschmann, 1995), hier aber, wie auch in der Arbeit von Pietschmann (1995), die allgemeine Bewertung der realen Sitzungen und Besprechungen zu einem recht positiven Bild führt. Man kann sich vorstellen, daß die Bezugspunkte wechseln. Die Bewertung der Besprechungen geschieht auf dem Hintergrund der Realität, wie auch die Korrelationen und die Ladung der Differenzen-Skala auf diesem Faktor zeigen. Zieht man nun aber einen Maßstab heran, der sich auf den Soll-Zustand bezieht, dann wird die allgemein bekannte Abwertung von Sitzungen erklärbar. Es ist den erfahrenen Teilnehmern an Besprechungen deutlich, daß Besprechungen nicht das leisten,

was man von ihnen erwartet. Deshalb ist die globale Abwertung aus dieser Sichtweise heraus ein bekanntes Phänomen. Einem wird als Teilnehmer immer wieder deutlich, daß die Erwartungen an die Ergebnisse der Besprechungen nicht erfüllt werden. Gleichzeitig hat man aus der Erfahrung einen Maßstab gebildet, aus dem heraus das übliche Sitzungsgeschehen bewertet wird. Der muß bis zu einem gewissen Grad positiv ausfallen, weil man damit auch sich selber bewertet.

Tabelle 4:

Rotierte Ladungsmatrix aller Variablen aus der Erhebung

Zielvorstellung	realer Informations- austauschprozeß	sozio- emotionaler Anteil	ideale (vorgestellte) Ziele
Informationen austauschen – ideal	,19	,32	,20
Informationen austauschen – real	,48	,35	-,11
Gemeinsame Vorgehensweisen koordinieren – ideal	-,02	,17	,40
Gemeinsame Vorgehensweisen koordinieren – real	,56	,35	,06
Ziele formulieren – ideal	-,26	,26	,30
Ziele formulieren – real	,43	,48	,11
aktuelle Situation analysieren – ideal	,11	,22	,30
aktuelle Situation analysieren – real	,39	,42	,00
Probleme lösen – ideal	,06	,15	,62
Probleme lösen – real	,52	,39	,16
Neue Ideen einbringen – ideal	-,08	,43	,30
Neue Ideen einbringen – real	,40	,53	,09
Anordnungen von oben erfahren - ideal	-,11	-,17	,64
Anordnungen von oben erfahren - real	,15	,33	,12
Umgesetzte Maßnahmen bewerten - ideal	,15	,45	,21
Umgesetzte Maßnahmen bewerten - real	,20	,63	,16
Diskussion unterschiedlicher Gesichtspunkte - ideal	,02	,30	,50
Diskussion unterschiedlicher Gesichtspunkte - real	,15	,53	,08
Beziehungen untereinander verbessern - ideal	,07	,23	,49
Beziehungen untereinander verbessern - real	,28	,62	,06
Sich gegenseitig motivieren - ideal	,10	,51	,25
Sich gegenseitig motivieren - real	,18	,73	-,02
Konflikte bewältigen - ideal	,16	,04	,74
Konflikte bewältigen - real	,53	,43	,13
Anweisungen bekommen - ideal	,07	-,32	,69
Anweisungen bekommen - real	,38	-,08	,41

Fortsetzung der Ladungsmatrix:

Einstellungsitems	realer Informationsaustauschprozeß	sozio-emotionaler Anteil	ideale (vorgestellte) Ziele
Langeweile während der Besprechung	,68	,12	,04
Konflikte verstärken sich	,57	,33	-,04
Zeit besser nutzen	,66	,10	,12
Routine-Besprechungen sind notwendig	-,27	-,03	-,01
nebensächliche Probleme in der Besprechung	,74	,22	,11
Besprechungen sind gut geplant	-,35	-,36	-,02
Fehler ohne Besprechung	-,17	-,50	,10
einzelne Teilnehmer tun sich hervor	,76	,00	,00
neue Ideen entwickeln	-,06	-,49	,23
Wunsch nach Moderatoren	,78	-,06	-,13
Motivation verbessert sich bei Besprechungen	,49	,20	-,08
wenige reden, viele schweigen	,49	,20	-,08
viele wünschen keine Besprechungen	,74	,28	,16
Besprechungen sind effektiv	-,69	-,48	-,11
bessere Organisation für mehr Effektivität	,77	,36	-,00
Nützlichkeit der Besprechungen	-,54	-,50	-,22
Skala (Einstellungsitems)	,89	,37	,04
Skala (Differenzen von Vorstellungen u. Realität)	-,50	-,37	,65
Extrahierte Varianz	20,0 %	14,1 %	8,7 %

7. Konsequenzen aus den vorliegenden Ergebnissen

Ganz offensichtlich gilt, daß Routinebesprechungen letztlich eine unverzichtbare Managementmaßnahme darstellen, gleichzeitig wird aus der Differenz der Wichtigkeit und der Güte der Durchführung deutlich, daß an den konkreten Abläufen einiges zu verbessern ist. Überhaupt ist der Zusammenhang zwischen den Vorstellungen, die die Teilnehmer haben,

und der Umsetzung nur sehr gering. Es gibt also Vorstellungen, die nicht durch einfache Verbesserungen erreicht werden können. Trotzdem ist die generelle Bewertung eher positiv, wenn man den Mittelwert auf der Einstellungsskala betrachtet. Man wird also Routinebesprechungen der bekannten Form verbessern müssen, damit sie effektiver werden. Geht man dabei von der Empirie aus, so sind als wesentliche Inhalte, die auch gut abgedeckt werden, einmal die Übermittlung von Anweisungen und Anordnungen sowie die Verbesserung der Beziehungen und die Bewältigung von Konflikten anzugehen. In diesen Bereichen erfüllen die Routinebesprechungen ihre Funktion, wenn man die Abweichung zwischen Zielvorstellung und realer Durchführung betrachtet. Die erhebliche Diskrepanz zwischen Vorstellung und Durchführung bei dem Austausch von Informationen kann man in Zukunft wahrscheinlich auf einem anderen Weg realisieren. Dazu müssen nicht alle Personen anwesend sein. Man kann sich einen schriftlichen Weg auch über ein Intranet vorstellen. Die anderen Aufgabenfelder bedürfen einer gesonderten Vorgehensweise, die nicht in Form der üblichen Gesprächstechnik abgehandelt werden kann. Wenn diese Aufgaben anstehen, dann ist ein spezifisches Vorgehen zur Bearbeitung des jeweiligen Aufgabenfeldes notwendig. Es ist eben nicht optimal, in der üblichen Gesprächsweise Probleme zu lösen, Ziele zu formulieren, umgesetzte Maßnahmen zu bewerten, sich gegenseitig zu motivieren, unterschiedliche Standpunkte zu diskutieren oder die Motivation zu verbessern. Will man als Vorgesetzter diese Punkte aufgreifen, muß man die Vorgehensweise darauf abstellen. Nur auf diese Weise kann man den Erwartungen genügen, die unabhängig von der Realität existieren und als besonderer Beurteilungsgesichtspunkt bei den Teilnehmern von Besprechungen existiert.

Auch für den sozio-emotionalen Bereich müssen besondere Vorgehensweisen gewählt werden, wie der zweite Faktor andeutet, wenn es um weitere sozio-emotionale Inhalte geht, die über die Verbesserung der Beziehungen und der Bewältigung von Konflikten hinausgeht. Will man diese Ziele angehen, so ist ein spezifischer Sitzungsverlauf vorzusehen. Er kann durch einen entsprechend geschulten Vorgesetzten vorgenommen werden oder aber durch einen Externen, der bei derartigen Fragestellungen gezielt einbezogen wird.

Die Routinebesprechungen im engeren Sinne könnten sich dann auf die Fragen der Anordnungen und Anweisungen sowie auf Konflikte und konkrete Beziehungen beschränken, die sie schon jetzt ausreichend erledigen, wenn man den Realitätsmaßstab heranzieht. Man würde dann gezielt die Routinebesprechungen auf diesen Kernbereich, der nach der üblichen

Methode behandelt wird, beschränken. Sie könnten dann erheblich reduziert werden, aber gleichzeitig die Notwendigkeit der Besprechung akzeptieren. Hinzu käme ein Bereich, der die eher sozio-emotionalen Inhalte nach Bedarf angehen würde, wobei hier eine geschulte Vorgehensweise nötig ist, um die Beziehungen untereinander zu verbessern. Diese Aufgaben sollten getrennt vom realen Informationsaustauschprozeß in spezieller Weise vom Vorgesetzten aufgegriffen werden.

Schließlich könnte man sich noch einen Bereich vornehmen, der sich vor allem aus den Zielvorstellungen ergibt. Hier sind spezifische Workshops als gezielte Maßnahmen für die existierende Arbeitsgruppe denkbar, die sich an der besonderen Aufgabenstellung orientieren. Sie müßten sich konkret auf die ermittelten Vorstellungen beziehen und wären als Sondermaßnahmen durchzuführen, wenn entsprechender Bedarf besteht. ein- oder zweimal pro Jahr denkbar. Damit ergibt sich eine relativ kurze Routinebesprechung mit den vier konkreten Inhalten: Anweisungen und Anordnungen sowie Konflikte bewältigen bzw. Beziehungen verbessern. Das sind die kontinuierlichen Themen in der üblichen Gesprächsform. Der Informationsaustausch selber wird neu organisiert, indem man Wege findet, die zu einer akzeptablen Bewertung führen.

Schließlich muß deutlich werden, daß Routinebesprechungen von den Erwartungen aus betrachtet, viele Aufgaben nicht erfüllen, wie die Mittelwertdifferenzen und die geringen Korrelationen zwischen IST- und SOLL-Wert gezeigt haben. Ergänzt werden muß die Management-Methode der Routinebesprechung durch die Durchführung von Workshops, die sich auf die konkret zu erfüllenden Aufgaben beziehen. Nur in dieser differenzierten Vorgehensweise lassen sich die gewünschten Ziele erreichen. Es wird damit deutlich, daß eine übliche Routinebesprechung notwendig ist, aber auch überfordert wird, wenn eine bestimmte Vorgehensweise alle unterschiedlichen Ziele erreichen möchte.

Man kann Routinebesprechungen auf den Kernbereich hin abkürzen und sollte sie nach Bedarf ergänzen, um dann auch eine spezifische Vorgehensweise heranzuziehen, die recht stark von dem klassischen Gesprächskreis abweichen kann. Es sind dann nämlich aufgabenspezifische Moderationstechniken einzusetzen, um auch qualitativ hochwertige Lösungen erarbeiten zu können (Witte & Sack, 1999).

Diese Differenzierung der Besprechungen in verschiedene Zielrichtungen, gekoppelt mit verschiedenen Vorgehensweisen, erfordert eine intensive Ausbildung der Vorgesetzten oder eine Begleitung durch einen Moderator, der entsprechende Methoden einsetzt. Eine Routinebesprechung soll eine unrealistische Vielfalt von Managementaufgaben in einer spezifischen Vorgehensweise erfüllen, wobei die Vorgehensweise sich häufig auf das allgemeine Gespräch begrenzt. Hier müssen dringend Management-Schulungen erfolgen, die die Vorgehensweise von der Zielsetzung abhängig machen. Außerdem sind gezielt Workshops als Ergänzung durchzuführen. Nur wenn eine derartig differenzierte Herangehensweise gewählt wird, kann man erwarten, daß Besprechungen, die gesetzten Ziele auch zu erfüllen. Ihre Notwendigkeit ist unbestritten, der zeitliche Umfang aber zu groß und die methodische Vielfalt zu gering. Wenn man den zeitlichen Einsatz und die den Besprechungen zuerkannte Bedeutung betrachtet, liegt auf diesem Gebiet ein enormer Entwicklungsbedarf mit entsprechenden Wettbewerbsvorteilen. Man muß aber bereit sein, die Zielvorstellungen ernst zu nehmen und methodisch flexibel an die verschiedenen Aufgaben heranzugehen. Leider sind die Methoden der Gruppenmoderation (s. Witte & Sack, 1999), wie sie auf dem Markt angeboten werden, nur bedingt geeignet, einen Leistungsvorteil zu ermöglichen. Man muß gezielt danach kucken. Gleichzeitig besteht die Gefahr, die Vorgehensweise so zu verändern, daß die Teilnehmer zwar zufriedener werden, weil der Ablauf zu weniger Konflikten führt, gegenseitig wertschätzender durchgeführt wird und die sozio-emotionalen Abläufe insgesamt besser gesteuert werden, wobei gleichzeitig die Leistungskriterien, nämlich die Güte der gesetzten Zielerreichung weiter reduziert wird (Witte & Lecher, 1998). Man paßt dann die Abläufe an die allgemeinen Vorstellungen der Teilnehmer an, wie sie in den sozialen Repräsentationen von Gruppenprozessen erfaßt werden (Engelhardt & Witte, 1998). Diese sozialen Repräsentationen erfassen die erlebten Abläufe im Alltag und eine solche Verbesserung auf dieser Grundlage kann dazu führen, daß die Teilnehmer sich wohler fühlen und mit den Besprechungen zufriedener werden, aber die eigentlichen Aufgaben wie Ziele formulieren, Probleme lösen, neue Ideen einbringen, Maßnahmen bewerten etc. nicht besser, sondern qualitativ schlechter bewältigt werden. Der sozio-emotionale Ablauf der Besprechung ist kein Kriterium für die Qualität der Bearbeitung des Sachproblems (Witte & Lecher, 1997, 1998). Diese Unterscheidung kommt wahrscheinlich zum Tragen, wenn man die geringe Korrelation von realem Vorgehen und idealisierter Zielsetzung betrachtet. Die wirkliche Bearbeitung von Sachproblemen in Sitzungen korrespondiert recht gut mit ihrer üblichen Bewertung als Zeitverschwendung (Hirzel, 1986), als zu lange andauernd (Müller-Böhning & Ramme, 1990) oder sogar als

wirtschaftlich schädlich (Mosvick & Nelson, 1987). Eine Verbesserung darf also nicht nur der Zufriedenheit dienen, sondern muß die Qualität der Aufgabenbewältigung erhöhen. Das aber erfordert spezifische Maßnahmen der Anpassung des Gruppengeschehens an die Aufgabenstellung (Witte & Sack, 1999). Allein für den Kernbereich kann man sich eine erhöhte Zufriedenheit als Richtschnur vorstellen. Bei den anderen Aufgabenstellungen muß die Bearbeitungsqualität im Zentrum stehen. Die Gefahr besteht darin, daß durch eine Verbesserung im Kernbereich von Routinebesprechungen der Eindruck entsteht, daß auch auf diesem Weg die anderen Aufgabenfelder besser bearbeitet werden können. Leider ist das nicht der Fall, aber die soziale Repräsentation einer funktionierenden Arbeitsgruppe verführt uns zu dieser Annahme, und Methoden auf dem Markt greifen diesen Bereich auf, der auch von vielen nachgefragt wird, wie auch die Studie von Pietschmann (1995) zeigt. Es gibt einen Faktor, der negativ mit der Sitzungsgüte korreliert und Items beinhaltet, die Konflikte, Unsicherheit und die Gruppensituation beschreiben (Pietschmann, 1995, S.174 f.).

Die Aufgabe einer differenzierten Herangehensweise ist es jedoch, den Gruppenprozeß an das Sachproblem anzupassen, wobei die sozio-emotionale Ebene natürlich nicht störend einwirken darf. Aber natürlich arbeitet man nicht bereits dann sachorientiert, wenn man sich in der Gruppe wohlfühlt. Es muß also die Gruppeninteraktion auf die Aufgabe abgestellt werden, dann wird sich auch die allgemeine Bewertung von Besprechungen aus der Sicht der gesetzten Ziele verändern. Der Weg dahin ist aber noch weit.

Literatur

- Engelhardt, G. & Witte, E.H. (1998). Soziale Repräsentation von Gruppen. In: E.H. Witte (Hrsg.) Sozialpsychologie der Gruppenleistung. (S. 229-250) Lengerich: Pabst.
- Hirzel, M. (1986). Management-Effizienz. Wiesbaden: Gabler.
- Mosvick, R.K. & Nelson, R.B. (1987). We've got to start meeting like this. Glenview: Scott.
- Müller-Böling, D. & Ramme, I. (1990). Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte. München: Oldenbourg.
- Pietschmann, B.P. (1995). Sitzungsverhalten von Managern. Wiesbaden: Gabler.
- Witte, E.H. & Lecher, S.(1997). Sozialpsychologische Kleingruppenforschung und betriebliche Gruppenarbeit: Zum Verhältnis der Theorie und Praxis. Gruppendynamik, 28, 351-363.
- Witte, E.H. & Lecher, S. (1998). Beurteilungskriterien für aufgabenorientierte Gruppen. Gruppendynamik, 29, 313-325.
- Witte, E.H. & Sack, P.M. (1999). Die Entwicklung der Gruppenmoderation PROMOD zur Lösung komplexer Probleme in Projektteams. Psychologische Beiträge, 41, 113-213