



# FALLBEISPIEL

## Reduzierung der Zeit in Meetings durch Aufbau einer exzellenten Besprechungsstruktur

Projektzeitraum: November 2022 - Juli 2023



### 01 Ausgangssituation

- Spürbar hoher Besprechungsaufwand am Standort
- Effektivität der Meetings oftmals nicht gegeben
- Oftmals hohe Anzahl an Teilnehmenden in Meetings über alle Hierarchien und Fachbereiche hinweg
- Unzureichendes Abweichungsmanagement, welches Problemen ohne Analyse und Verbindlichkeit entgegentritt - Bauchgefühle
- Regelkommunikation folgt einer losen Agenda, der „Laute“ gewinnt



### 02 Zielsetzung

- Schaffen der Voraussetzungen für eine effektive & effiziente Besprechungsstruktur & -kultur
- Verantwortungsgerechte Gestaltung der Besprechungslandschaft
- Erarbeitung einer Steuerungsstruktur, die den Status der Zielerreichung transparent macht
- Befähigung der Organisation zu effektivem Abweichungsmanagement
- Begleitung & Coaching der Führungskräfte in der Umsetzung



### 03 Projektansatz

1. Umfangreiche Analyse des Status Quo
2. Erarbeitung von KPI-Bäumen und Übersetzung dieser in die Aufbauorganisation mittels RACI-Matrix
3. Ableitung einer idealen Besprechungsstruktur auf Basis der notwendigen Informationsflüsse & der Aufbauorganisation (Harte Kriterien)
4. Erarbeitung einer exzellenten Besprechungskultur & -disziplin (Weiche Kriterien)
5. Befähigung & Umsetzung der Organisation bei der Implementierung



### 04 Ergebnisse

- Reduzierung des Steuerungsaufwands der Abteilungsleiter in täglicher Regelkommunikation von 37% auf 17%
- Reduzierung der Zeit der gesamten Organisation in Besprechungen um 7%
- 21 befähigte Mitarbeitende in effektiver Problemanalyse
- Klare Trennung von operativen, taktischen und strategischen Meetings
- Nachvollziehbares Regelwerk & kontinuierliche Reflexion zur Entwicklung & Erhaltung der Besprechungsstruktur

## Wesentliche Erkenntnisse aus der Analyse des Status Quo

- I. **Führungskräfte verbringen zu viel Zeit in der Regelkommunikation**
  - Abteilungsleiter werden als Entscheider in 80% aller Meetings hinzugeladen
  - Die Meistebenen traut sich nicht, die Verantwortung zu übernehmen – ein Kulturthema
- II. **Fehlendes Abweichungsmanagement und unzureichende Problemanalyse**
  - Die etablierten KPI in Besprechungen dienen der Information, nicht der Ableitung von Gegenmaßnahmen
  - Die Maßnahmen werden in Folgeterminen offen diskutiert, ohne methodisches Vorgehen und Dokumentation
- III. **Große Teilnehmerkreise, wenig Informationsfluss, kaum Entscheidungen**
  - Tägliche abteilungsübergreifende Meetings mit bis zu 18 Teilnehmenden
  - 75% der Teilnehmenden tragen keine Inhalte bei
- IV. **Fehlende Verbindlichkeit**
  - Verbindlichkeit basiert auf Vertrauen – die meisten Teilnehmenden kommen ohne Notizbuch
  - Aktionslisten & Protokolle werden nicht genutzt und Aktionen werden auch nicht auf ihren Status hin überprüft, sodass viele Maßnahmen unerledigt bleiben, ohne Erfolgsbewertung und ohne Folgeaktion



# Was sind die Erfolgsfaktoren einer effektiven & effizienten Besprechungsstruktur?



## Zielstellung & Teilnehmende

Fokus vs. Zerstreuung:  
Ergebnisorientierung in kleinen Gruppen mit Entscheidern & Führung, Fachpersonal & Machern.  
Wen braucht es – wer hat welche Rolle im Termin?



## Agenda & KPI

Verhalten folgt Struktur:  
Prägnante Fragestellungen und verknüpfte KPI als Trigger für das Abweichungsmanagement sind die Basis für effiziente & zielgerichtete Besprechungen.



## Verbindlichkeit

Mit Aktionslisten werden das Gedächtnis entlastet, das Belohnungszentrum aktiviert, zuverlässiger gearbeitet, wichtige Reihenfolgen beachtet und vor allem besser priorisiert & entschieden.



## Kontinuierliche Reflexion

Messung an harten Kriterien und Bewertung am eigenen Anspruch, um die Organisation auf exzellentem Niveau zu halten und nachhaltig erfolgreich zu sein – tief verankert.



## Moderation

Führung im Meeting:  
Sicherstellen der Zielerreichung durch das Einfordern der Besprechungskultur, der Agenda & Struktur sowie von Progressivität aller Anwesenden.



## Besprechungskultur

Sieht so Exzellenz aus?  
Unpünktlichkeit | Nebengespräche | Telefonate | offene Laptops | 2h-Termine | Essen & Trinken | Überziehen | fehlende Zu- und Absagen

## Erkenntnisse und Ergebnisse aus dem Projekt

### Reduzierter Steuerungsaufwand

- Die Führungsebenen sind messbar entlastet und Informationen liegen in besserer Qualität vor
- Anforderungen & Erwartungen an die Mannschaft sind beschrieben und werden gelebt

### Stundenplan von 05:45 – 09:00 (Bsp.)

- Klare Struktur der Besprechungslandschaft nach Zielstellung, Teilnehmerkreis, Agenda, Input & Output
- Trennung der operativen, taktischen und strategischen Themen von Schichtübergabe bis Werkleitung

### Kontinuierliche Reflexion

- Implementierung von Routinen zur Erhaltung und Entwicklung der neuen Struktur
- Messung von Effizienz der Meetings anhand einer Checkliste und Ableitung von Gegenmaßnahmen

### Kennzahlen KPI, OPI, KAI

- Verankerung der rollengerechten Leistungsindikatoren von Mitarbeitenden bis Werkleitung
- Schichtübergaben erfolgen prozess- und aktionsbezogen, die Werkleitung hält den Gesamtprozess im Blick

### Problemlösung

- Befähigung der Schichtleitung, der Betriebsingenieure und der Abteilungsleitung im Vorgehen des PDCA und der A3-Problemlösungsmethodik zur effektiven Ursachenbeseitigung bei Abweichungen

### Umsetzung Top-Down

- Die Umsetzung erfolgte Schritt für Schritt beginnend bei der Werkleitung
- Die Organisation war so nicht überfordert, da sich der Informationsfluss langsam aber stetig ändert

### Tägliches Coaching

- Die Umsetzung wurde täglich für mehrere Monate eng begleitet und mit den Führungskräften reflektiert, da dies einen gewaltiger Veränderungsprozess für die Organisation bedeutet

### Steuerung als Führungswerkzeug

- Die Besprechungsstruktur ist das Rückgrat der Zielerreichung und sollte somit auch eine Kernkompetenz jeder Führungskraft sein
- Tägliche Steuerung auf die Unternehmensziele, aktives Feedback & Wertschätzung für die Mannschaft