

# Kaizen für die Besprechungskultur

## Meetings produktiv und effizient gestalten

Auch wenn uns moderne Kommunikationstechnologien vielfältige Möglichkeiten des Informationsaustausches bieten, ist die "klassische" Besprechung (oder auch: das Meeting) in vielen Fällen das geeignetere Mittel. Laut Studien werden Besprechungen aber oft als überflüssig, zeitverschwendend und unproduktiv empfunden. Der Leidensdruck scheint groß zu sein. Aber wie kann man dieses Thema am besten angehen?

von Jens Albat

Ich spreche ganz bewusst von Besprechungskultur (oder Kommunikationskultur im weiteren Sinne). Denn vieles von dem, was uns wiederkehrend in Besprechungen gegen den Strich geht, ist menschliches Verhalten und nur symptomatischer Ausdruck von Werten und Einstellungen, die sich im Laufe der Zeit im Unternehmen herausgebildet haben. Und Kultur lässt sich nun mal nicht auf

Knopfdruck abschalten oder verändern, geschweige denn, dass man ihr einfach kopierte Best-Practice-Lösungen bzw. Standards überstülpen könnte.

### Besprechungsregeln geben Struktur

Bei Kaizen in der Besprechungskultur geht es zunächst auch darum, Standards und Regeln zu schaffen. Doch sie erfüllen keinen dogmatischen Selbst-

zweck, sondern haben die Funktion, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Bewegung zu setzen. Mit diesen Regeln oder "Leitlinien" formulieren die Betroffenen aus ihrer Sicht die Eigenschaften einer idealen Besprechung, quasi einen Zielzustand, der zu Anfang meist noch sehr allgemein und abstrakt gehalten ist. Auf diese Weise wird eine Struktur geschaffen, die dabei unterstützt, Probleme

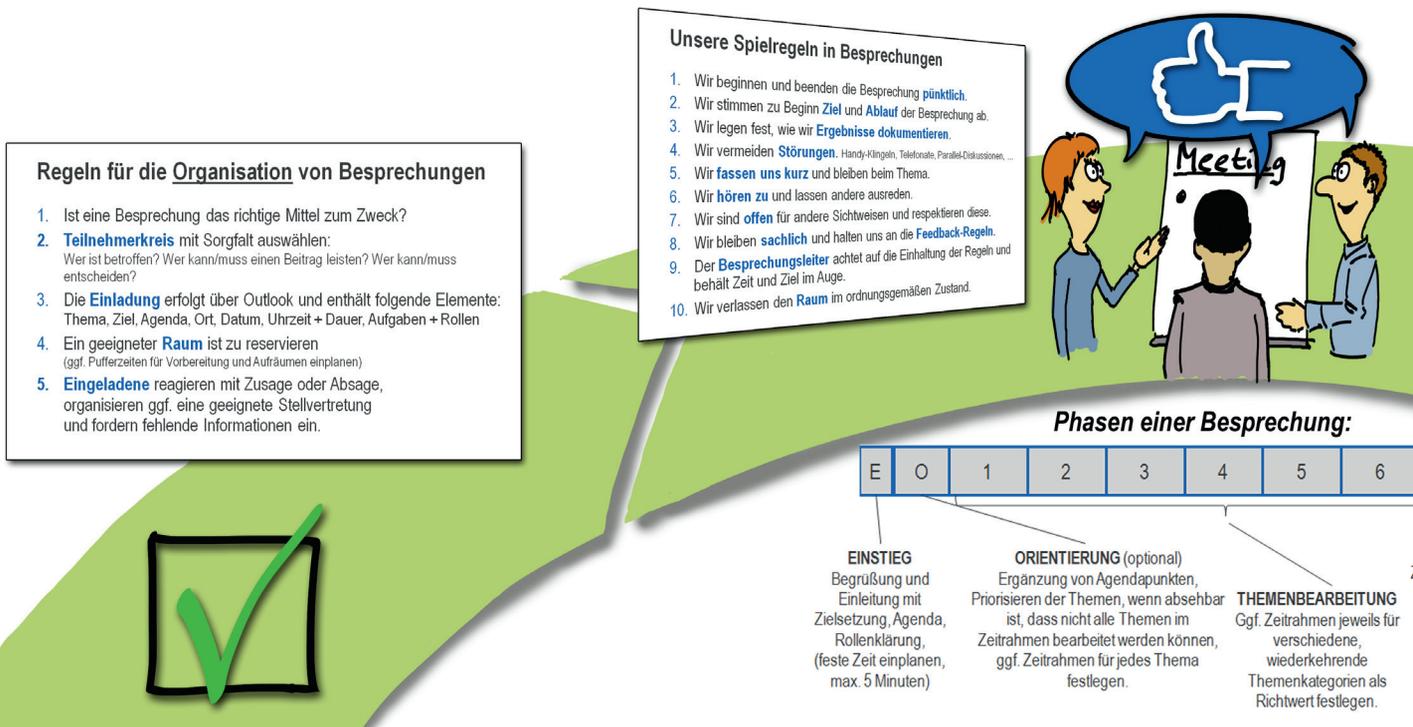


Abb. 1: Phasen einer Besprechung mit Beispielen für Regeln und Empfehlungen

bzw. Verhaltensmuster zu erkennen und zu verstehen. Das ist eine Grundvoraussetzung für die kontinuierliche Verbesserung, funktioniert aber nur, wenn auf eine Abweichung von der Regel konsequent reagiert wird.

## Mitarbeitende einbinden

Vermeiden Sie das Kopieren fertiger Besprechungsregeln. Sie müssen passen, nachvollziehbar sein und eine Antwort auf die wahrgenommenen Probleme geben. Als erste Annäherung und zur Sensibilisierung für das Thema empfiehlt es sich, im Rahmen eines moderierten Workshops erst einmal die wichtigsten Aspekte aus Sicht der Betroffenen zu erfassen und zu beschreiben: Was hindert uns zurzeit daran, Besprechungen effizient durchzuführen und gute Ergebnisse zu erzielen? Was stört uns besonders? Bei Bedarf können Sie die einzelnen Problempunkte noch anhand ihres Vorkommens und ihrer Wirkung gewichten. Sicher will niemand eine übertriebene Büro-

kratie aufbauen, sondern es geht darum, nur für die schwerwiegendsten Aspekte gemeinsame Regeln zu vereinbaren, die Akzeptanz finden.

## Rollen und Phasen einer Besprechung berücksichtigen

Ordnen Sie die Regeln den zeitlichen Phasen einer Besprechung zu: Was muss man im Vorfeld steuern, worauf ist während der Besprechung zu achten und was fällt in die Zeit nach dem Besprechungstermin? Denn die Erfahrung zeigt, dass eine sorgfältige Vorbereitung die halbe Miete für gute Besprechungsergebnisse ist. Das trifft besonders auf die themenbezogenen Besprechungen zu, die aufgrund eines konkreten Vorhabens organisiert werden und oft einen größeren, bereichsübergreifenden Teilnehmerkreis betreffen. Der Einladende trägt hierbei eine besonders große Verantwortung.

Bei Regelbesprechungen, die in einem gleichbleibenden Rhythmus (täglich, wö-

chentlich, monatlich) mit einem festen Teilnehmerkreis stattfinden (z. B. Abteilung, Projektteam, Qualitätszirkel) liegt der Fokus der Standardisierung eher in der effizienten Durchführung. Hier fällt es leichter, Zielzustände mit konkreten Kennzahlen, z. B. Dauer der Besprechung, zu formulieren und zu messen und Verbesserungen in kurzen Zyklen umzusetzen.

## Auswahl treffen

Konzentrieren Sie sich mit Ihren Verbesserungsbemühungen nur auf organisierte Besprechungen, die regelmäßig stattfinden. Starten Sie am besten mit einem ganz konkreten oder mehreren, ähnlich strukturierten Besprechungsformaten als Pilot. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit bei der Pilotauswahl auf zwei Kriterien:

Kriterium 1: Großer Teilnehmerkreis und hohe Häufigkeit (= großes Potenzial bzgl. Aufwand).

Kriterium 2: Trägt direkt zum Kundennutzen bzw. dem Wertschöpfungsprozess oder anderen Unternehmenszielen bei (= großes Potenzial bzgl. Nutzen).

Schließlich wollen Sie nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen und zudem spürbare Erfolge generieren.

## Besprechungslandkarte im Blick

Insbesondere wenn Ihnen die Eingrenzung der Piloten schwer fällt, sollten Sie sich in einem Zwischenschritt einen Überblick verschaffen: Erfassen Sie alle Besprechungen im Unternehmen bzw. in dem betrachteten Bereich, zum Beispiel mittels einer Befragung oder im Rahmen eines Workshops. Das hat den Vorteil, dass schon an dieser Stelle erste Verbesserungspotenziale grundsätzlicher Natur sichtbar werden, zum Beispiel inhaltliche

**Beim Verlassen des Raums:  
Nichts vergessen?**

- Beamer und Licht aus?
- Flächen frei von Geschirr, Unterlagen, Abfall ... ?
- Beschriebene Flipcharts entfernt?
- Moderationsmaterial zurückgelegt?
- Ausgeliehene Ausstattung zurückgebracht?

**Unsere Regeln für die Nachbereitung von Besprechungen**

1. Wir dokumentieren **Ergebnisse** und **Entscheidungen**, z. B. durch eine Fotografieren von Flipcharts etc., ein Protokoll oder/und eine Maßnahmenliste. Die jeweiligen Standardvorlagen sind zu verwenden.
2. Die **Dokumentation** wird innerhalb von 2 Arbeitstagen bereitgestellt.
3. Der Besprechungsleiter achtet auf klare **Verantwortlichkeiten** und **Termine** bei Maßnahmen.



**ABSCHLUSS**  
Zusammenfassung

**REFLEXION/  
FEEDBACK**  
zur Besprechung selbst  
(Meta-Ebene)



**Kontinuierlicher Verbesserungsprozess  
zu den verneinten Fragen**

Nr.	Beschreibung der Abweichung / des Problems (IST), belegt mit „ZDF“ und konkreten Beobachtungen	Was sind die möglichen Ursachen? Welche Hinderungsgründe gibt es?	Was ist deshalb der nächste Schritt? Was werden wir beim nächsten Mal anders machen?	Wurde es umgesetzt? Welche Wirkung? Welche Erkenntnisse haben wir gewonnen?

**Quick-Check zur Beurteilung einer Besprechung**

Datum:  Besprechung / Regelrunde, Dauer:  Teilnehmerkreis:  Besprechungsleiter:

Nr.	Ziel-Merkmal einer „guten Besprechung“	JA	NEIN
1.	Der <b>Raum</b> war in einem ordnungsgemäÙem Zustand.		
2.	Für die Besprechung war ein klares <b>Ziel</b> formuliert, und wir haben es erreicht.		
3.	Wir haben alle Agenda-Punkte / <b>Inhalte</b> bearbeitet, die wir uns vorgenommen haben.		
4.	Der <b>Teilnehmerkreis</b> war passend, alle waren anwesend und adäquat vorbereitet.		
5.	Die Besprechung startete und endete <b>pünktlich</b> . Offene Punkte wurden adressiert.		
6.	Unser <b>Verhalten</b> und Umgang miteinander entsprach unseren allgemeinen Regeln. (Störungen vermeiden, kurz fassen, zuhören, Offenheit und Sachlichkeit...)		
7.	Der / die <b>Besprechungsleitende</b> hat seine/ihre Rolle wahrgenommen.		
8.	Alle wichtigen Argumente sowie Ergebnisse und Maßnahmen wurden <b>dokumentiert</b> . Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Termine sind uns klar.		
9.	Wir verlassen den <b>Raum</b> in ordnungsgemäÙem Zustand.		

Bewertung: 8-9 Mal „JA“ 5-7 Mal „JA“ 0-4 Mal „JA“ Summe:

Abb. 2: Beobachten, reflektieren und Ideen umsetzen – so werden Besprechungen immer besser. Tipp: Machen Sie die Reflexion am Ende jeder Besprechung zur Regel, zum Beispiel durch einen „Quick-Check“.

Feedback geben	Feedback annehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>„Ich“-Botschaft statt „Du“-Botschaften</li> <li>Zuerst positive Rückmeldungen, dann konstruktive Verbesserungsvorschläge</li> <li>So konkret und spezifisch wie möglich</li> <li>Beispiele für wahrgenommenes Verhalten statt Interpretationen und Pauschalaussagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuhören, ausreden lassen</li> <li>Nachfragen, um Missverständnisse zu vermeiden</li> <li>Nicht rechtfertigen, nicht bewerten</li> <li>Bedanken - Feedback als Chance („Geschenke“) sehen</li> <li>Selbst entscheiden, was man mit dem Feedback anfängt</li> </ul>

Abb. 3: Feedback-Regeln

## Der Autor

Jens Albat ist selbständiger Berater, Trainer und kreativer (Konzept-)Gestalter. Inzidiert von den Lean-Prinzipien, dem Kaizen-Gedanken und der „KATA“, sieht er seine Mission darin, die menschlichen Potenziale in der Büro- und Wissensarbeit zu entfesseln.

**Kontakt:** office@albat.biz



Überschneidungen und Dopplungen. Möglicherweise werden Sie auch viele Tagesordnungspunkte finden, bei denen es hauptsächlich um die einseitige Übermittlung von Daten und Fakten geht und die viel besser in andere Kanäle passen. Bedenken Sie: Meetings sind keine Einbahnstraße. Umgekehrt werden Sie auf wiederkehrende Fragen, Klärungspunkte und Abstimmungsthemen stoßen, die in eine knackige Regelkommunikation integriert werden können. Auf diese Weise erübrigen sich viele spontane, zeitraubende Ad-hoc-Besprechungen. Letzten Endes geht es darum, für jeden Zweck das geeignete Kommunikationsmedium bzw. –format zu finden.

### Verbesserung zur Routine machen

Kontinuierliche Verbesserung funktioniert nur, wenn Abweichungen bzw. Störungen angesprochen werden. Voraussetzung dafür ist, dass die vereinbarten Regeln von allen getragen werden und bekannt sind. Die kommunikative Vermittlung der Regeln spielt dabei eine wichtige Rolle, etwa durch Visualisierung in den Besprechungsräumen. Dies kann aber auch Schulungsmaßnahmen beinhalten, etwa zur IT-gestützten Terminplanung und Raumbuchung oder aber zu Grundlagen der Kommunikation. So sollte jeder wissen, wie man richtig Feedback gibt, beispielsweise um einen Besprechungsteilnehmer auf sein unangebrachtes Verhalten in einer Besprechung persönlich anzusprechen (siehe Feedback-Regeln in der Infobox, Abb. 3). Dieser offene und konstruktive Umgang sollte Teil der Besprechungskultur sein – an Stelle von Zeitverschwendung, fehlender Ziel- und Ergebnisorientierung oder anderer Meeting-Sünden. ■

Alle Grafiken in diesem Beitrag wurden erstellt von Jens Albat