

TaskLetter

Der Newsletter für Aufgabenmanagement

**SPEZIAL-THEMA:
SITZUNGSMANAGEMENT**

Herausgegeben von: **swissaxis** | Das Beste aus IT und Wissenschaft

Montag, 23. September 2019

- 1 SICH TREFFEN, TELEFONIEREN ODER MAILEN?**
 - 2 WIE EINE SITZUNG RICHTIG BEGINNEN**
 - 3 WIE WIR WIRKLICH PRIORISIEREN**
 - 4 WIE SITZUNGEN SYSTEMATISCH VERBESSERN**
 - 5 WIE BESSER ENTSCHEIDEN: DREI REGELN**
 - 6 WIE SITZUNGEN EFFEKTIVER WERDEN**
 - 7 WIE UNSER GEHIRN DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG SABOTIERT**
-

1

SICH TREFFEN, TELEFONIEREN ODER MAILEN?

Wie viel Zeit reservieren Sie, wenn Sie eine Sitzung in Ihrer Agenda eintragen? Vermutlich eine Stunde.

Die Erfahrung zeigt, dass physische Besprechungen tatsächlich dazu tendieren, bis zu einer Stunde zu dauern. Gleichzeitig wissen wir, dass der gleiche Gesprächsinhalt am Telefon in einer halben Stunde besprochen werden kann. Immer mehr Leute wünschen deshalb kaum mehr physische Treffen.

Wenn dieses Verhalten aber zur Norm wird, nimmt das Vertrauensniveau in der Organisation kontinuierlich ab. Vertrauen unter Menschen kann nur durch persönliche Kontakte gebildet und aufrecht erhalten werden.

Nichtsdestotrotz sind Meetings nur dann angebracht, wenn Austausch nötig ist. Soll nur der aktuelle Stand eines Projektes präsentiert werden, schreiben Sie lieber eine E-Mail statt ein Meeting einzuberufen.

Praxis-Tipp: Überlegen Sie sich also immer, ob der Zusatzwert eines physischen Treffens wirklich die zusätzliche Zeit rechtfertigt. Auf manches Arbeitstreffen kann von vorneherein verzichtet.

2

WIE EINE SITZUNG RICHTIG BEGINNEN?

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Das gilt auch für die Leitungsperson einer Sitzung. Ihr „erster Eindruck“ ist massgeblich, ob das Gremium mehr oder weniger produktiv mitwirkt. Probieren Sie die folgenden Punkte:

1. Machen Sie den Zweck des Treffens klar, in dem Sie erklären, wozu es in der Sitzung nicht geht.
2. Erläutern Sie bei der Einführung in jedes Traktandum das Ziel, z.B. Ideen sammeln. Bei Entscheidungen immer die Entscheidungskriterien und die/den Entscheider nennen.
3. Sagen Sie den Teilnehmenden klipp und klar, welches Engagement Sie bei den Diskussionen erwarten.
4. Sofern Sie Sitzungsregeln haben, nennen Sie am Anfang der Sitzung 1-2 Regeln, die noch nicht in allen Teilen eingehalten worden sind.
5. Entscheiden Sie immer, ob eine Umfragerunde notwendig und sinnvoll ist. Falls ja, machen Sie klar, dass die mündlichen Voten themabezogen sein müssen und Sie ein Ausschweifen unterbinden werden.

Praxis-Tipp: Wenn Sie ein produktiveres Meeting haben möchten, konzentrieren Sie sich auf eine starke Eröffnung. Ein guter Start in ein Meeting ist wie eine Ouvertüre: Sie gibt den Ton an, führt in die Hauptthemen ein und gibt eine Vorschau auf das, was Sie erwarten können.

Quelle: „[The Right Way to Start a Meeting](#)“ Harvard Business Review 2. März 2017

3

WIE WIR WIRKLICH PRIORISIEREN

Weshalb schieben wir Dinge vor uns her, wenn wir genügend Zeit für deren Erledigung haben? Und was können wir daraus für unser eigenes und unser Chef-Verhalten lernen?

Interessanterweise machen längere Abgabefristen uns glauben, dass die Aufgabe schwieriger ist als sie tatsächlich ist. Reaktion: Wir setzen mehr (zu viel) Zeit, Geld, Mitarbeiter dafür ein und schieben das „Ding“ vor uns her.

Praxis-Tipp: Wenn eine Aufgabe mit einem Budget verbunden ist, besser eine kurze Abgabefrist als eine lange setzen.

Bei mehreren Abgabefristen mit unterschiedlicher Wichtigkeit, verfolgen die Leute oft die weniger wichtigen Aufgaben mit den kürzeren Terminen als die wichtigeren mit den längeren Terminen.

Dieses Verhalten können Sie vermutlich auch an sich beobachten. Beispiel: Wir checken laufend E-Mails und antworten, anstatt den Projektbericht oder die Kundenpräsentation fertigzustellen. Wir verhalten uns, als ob das Verfolgen von dringenden Aufgaben ihr eigener Reiz hätte, unabhängig von objektiven Konsequenzen.

Praxis-Tipp: Erteilen Sie Aufgaben erst, wenn Sie dringlich werden. Personen, die solche Aufgaben erhalten, erledigen sie zuverlässiger, schieben sie weniger auf und geben kein überflüssiges Geld dafür aus.

Dieser Beitrag basiert auf dem HBR-Artikel „[Why We Procrastinate When We Have Long Deadlines](#)“ vom 29. August 2018.

4

WIE SITZUNGEN SYSTEMATISCH VERBESSERN

Die üblichen Tipps zur Verbesserung von Sitzungen, wie eine klare Traktandenliste, stehend ‚sitzen‘, jemanden zur Teilnahme delegieren, etc. bringen keine echten Verbesserungen. „Es braucht systematische Veränderungen, da Sitzungen beeinflussen, wie Menschen zusammenarbeiten und ihre Arbeit erledigen“, schreiben L.A. Perlow et al. in ihrem Artikel ‚[Stop the Meeting Madness](#)‘. Der erste Schritt dazu ist die Befragung der Sitzungsteilnehmenden:

1. Wie negativ (sachlich oder emotional) sind die Teilnehmenden auf Sitzungen eingestellt?
2. Wie viel Zeit wird für Sitzungen pro Arbeitstag/-woche aufgewendet? Und wie variieren diese Angaben nach Personen, Funktionen und Gruppen?
3. Der empfundene Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und die ‚versäumte‘ Zeit, um nachzuarbeiten.
4. Der empfundene Anteil an hoch-, mittel- und tiefqualitativen Sitzungen und wie diese Angaben in der Organisation variieren.
5. Was macht den Unterschied zu den besten Sitzungen aus? Und wie schlecht sind die schlechtesten Sitzungen und wieso?
6. Gibt es Ideen wie positives Sitzungsverhalten in der Organisation verbreitet werden kann?

Praxis-Tipp: Die Befragung kann 1:1 oder mittels Fragebogen erfolgen. Wichtig ist die gemeinsame Auswertung der Antworten.

5

WIE BESSER ENTSCHEIDEN: DREI REGELN

Gut Entscheiden bedeutet, die Auswirkungen der verschiedenen Möglichkeiten prognostizieren und deren Wünschbarkeit einschätzen zu

können. Wenn Sie sich an folgende drei Regeln halten, können Sie Ihre Fähigkeiten dafür verbessern.

1. Seien Sie sich bei Ihren Entscheiden weniger sicher!

Wir entscheiden oft in einem Anflug von übermässigem Selbstvertrauen. Lernen Sie die Unsicherheit als Verbündeten schätzen und überprüfen Sie Ihre Entscheide immer wieder mal.

2. Fragen Sie: „Wie oft trifft das typischerweise ein?“

Mit dieser Frage betrachten Sie zuerst ähnliche Situationen, bevor Sie die Spezifika Ihres individuellen (Entscheidungs-)Falles beurteilen. Das verhindert Kurzsichtigkeit.

3. Denken Sie in Wahrscheinlichkeiten – mathematischen.

Wahrscheinlichkeitsrechnen macht Sie zu einem besseren Prognostiker, wie Studien zeigen. Zudem können Sie mit Probabilitäten Ihre Ungewissheit präziser ausdrücken und numerisch die Frage „Wie oft trifft das typischerweise zu“ beantworten.

Praxis-Tipp: Wenn Sie sich für die beste Option/Variante entscheiden wollen, sollten Sie für jede Variante wissen, wie sie sich historisch verhalten hat. Beispiel: Sie spielen mit dem Gedanken, eine eigene Firma zu gründen. Dann sollten Sie die Möglichkeiten ‚Jahre in einer Firma, die möglicherweise Konkurs geht‘ gegen ‚den Verbleib im jetzigen Job‘ abwägen. Dafür könnten Sie recherchieren, wie oft Unternehmer, welche gescheitert sind, sich wünschten sie hätten wieder ihren alten Job.

Quelle: „[3 Ways to Improve Your Decision Making](#)“ Harvard Business Review 22. Januar 2018

6

WIE SITZUNGEN EFFEKTIVER WERDEN

Die meisten Entscheidungen in Gremien sind leider das Resultat von Verzerrungen in der Meinungsbildung, denn in den Diskussionen sind die Vorlagen, resp. Empfehlungen zu dominant. Dazu kommt (a) die Angst der Teilnehmer um ihren Ruf, da sie nicht wollen, dass ihre Bedenken als persönliche Kränkung empfunden werden und (b) die Bewahrung der Kompetenzvermutung, resp. die Angst, dass die andern einem aufgrund seiner Äusserung für töricht halten könnten.

Praxis-Tipp: Gremien arbeiten am besten, wenn sie sich die einzelnen Erkenntnisse jedes Mitglieds zu nutze machen und verbinden. Der **Economist** schlägt dazu drei Regeln für die Sitzungsführung vor: (1) Jede Teilnehmerin notiert ihre Ansicht unabhängig vorab. (2) Wer zuerst spricht wird zufällig ausgewählt. Alternativ wird in umgekehrter Reihenfolge des Dienstalters gesprochen. (3) Schliesslich sollte zu Widerspruch ermutigt werden (evtl. sogar honoriert), um die persönlichen Nachteile durch einen Zwist mit einem Teilnehmer aufzuwiegen.

7

WIE UNSER GEHIRN DIE ENTSCHEIDUNGSFINDUNG SABOTIERT

Schlechte Entscheidungen sind oft das Kind eines schlechten Entscheidungsprozesses – die Alternativen waren nicht klar definiert, die richtigen Informationen wurden nicht zusammengetragen, die Kosten und die Vorteile wurden nicht genau abgewogen. Aber manchmal liegt der Fehler nicht bei der Entscheidungsfindung, sondern in den Köpfen der Entscheidungsträger. Die Art und Weise, wie das menschliche Gehirn funktioniert, kann die Entscheidungen, die wir treffen, sabotieren.

Welche Sabotageprozesse am Werke sind, wurde erstmals 1998 in einem Artikel in der Harvard Business Review beschrieben. Die Autoren entdeckten acht psychologische Fallen, die geschäftliche Entscheidungen beeinflussen können.

- Die Anker-Falle: Wir geben den ersten Informationen, die wir erhalten, unverhältnismässig viel Gewicht.

- Die Status Quo-Falle: Wir neigen dazu, die gegenwärtige Situation beibehalten zu wollen – selbst, wenn es bessere Alternativen gibt.
- Die „Sunk Cost“-Falle: Es fällt uns schwer, Fehler aus der Vergangenheit einzugestehen und mit ihnen abzuschliessen.
- Die Bestätigung-Beweis-Falle: Wir gewichten Informationen stärker, die unsere Vorlieben bestätigen und lehnen gegensätzliche Informationen ab.
- Die Darstellungsfalle: Wir sind uns nicht genügend bewusst, dass die Darstellung des Problems substantiellen Einfluss auf den Prozess der Entscheidungsfindung hat.
- Die Vermessenheitsfalle: Übermässiges Selbstvertrauen lässt uns die Genauigkeit der Prognosen überschätzen.
- Die Vorsichtsfalle: Wenn wir Schätzungen über unsichere Ereignisse machen müssen, kann das zu zaghaftem Verhalten führen.
- Die Erinnerungsfalle: Wir gewichten die letzten (dramatischen) Ereignisse unnötig stark.

Praxis-Tipp: Diese Fallen vermeidet man am besten, wenn man sich dieser Fallen bewusst ist. Damit sich dieses Bewusstsein aber einstellt, braucht es Übung und Zeit. Die Autoren haben deshalb jede Entscheidungsfalle anschaulich beschrieben und praktische Tipps hergeleitet, damit wichtige geschäftliche Entscheidungen solide und zuverlässig gefällt werden können.

Lesen Sie [„The Hidden Traps in Decision Making“](#), damit Sie nicht (mehr) in eine Entscheidungsfalle treten.

Wir hoffen, dass Sie unseren Newsletter oder Teile davon lesenswert finden und würden uns freuen, wenn wir Sie weiterhin zur Leserschaft zählen dürfen. Falls Sie weitere Interessenten für unsere Versandliste melden möchten, senden Sie uns bitte eine [E-Mail](#).