

TaskLetter

Der Newsletter für Aufgabenmanagement

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

Montag, 27. Mai 2019

Inhalt:

- 1 KENNEN SIE DEN FONDUE-EFFEKT BEI VERHANDLUNGEN?**
 - 2 WELCHE FÄHIGKEITEN BRAUCHEN LEADER?**
 - 3 KEINE SCHEU BEI UNAUSSWEICHLICHEN FRISTVERLÄNGERUNGEN**
 - 4 DOKUMENTEN-MANAGEMENT-SYSTEME: DIE VIER GRÖSSTEN VORURTEILE**
 - 5 ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN. WIE MITTEILEN?**
 - 6 WIE SIE IHREM TEAM HELFEN KÖNNEN, ROUTINEARBEIT ZU MANAGEN**
-

1

KENNEN SIE DEN FONDUE-EFFEKT BEI VERHANDLUNGEN?

Kaum zu glauben, aber das gemeinsame Essen vor einer Verhandlung hat einen Einfluss auf das Resultat. Am stärksten bei Familientisch-Atmosphäre. Essen teilen, macht Verhandlungs-Teilnehmer 50 % kooperativer.

Teilnehmer in einem Experiment mussten während eines fiktiven Streiks einen neuen Stundenlohn aushandeln. Jede Person wurde nach dem Zufallsprinzip beauftragt, die Gewerkschaft oder das Management zu vertreten.

Eine Hälfte der 100 Verhandlungs-Paare erhielt einen eigenen Korb mit 20 g Tortilla-Chips und 25 g Salsa, und die andere Hälfte erhielt 40 g

Chips und 50 g Salsa. Alle Teilnehmer mussten diesen Snack vor dem Spiel gemeinsam verzehren.

Dann zählten die Forscher die Anzahl der Verhandlungsrunden, die die Teilnehmer-Paare brauchten, um eine Einigung zu erzielen.

Resultat: Diejenigen, die Essen teilten, beendeten den Streik wesentlich schneller (in 8.7 Runden) als diejenige, die dies nicht taten (13.2 Runden).

Ein weiteres Experiment zur Verhandlung von Flugroutenpreisen ergab, dass die Essen-Teiler 63.3% der Zeit erfolgreich verhandelten und diejenigen, die dies nicht taten, 42.9% der Zeit.

Selbst als die Verhandlungspaare aus zwei Freunden oder zwei Fremden zusammengestellt wurden, resultierte ungefähr derselbe Unterschied an Kooperationswille. (Unabhängig davon, ob sie Essen teilten oder nicht, waren Freunde jedoch generell kooperativer.)

Praxis-Tipp: Erstaunlich fand ich, dass es darauf ankommt WIE man zusammen isst. Der 50 %-ige Kooperationsunterschied entsteht bei der Bestellung. Es kommt darauf an, ob wir Unterschiedliches von der Menükarte bestellen, oder eine gemeinsame Salatschüssel, die wir teilen. Deshalb nenne ich das den Fondue-Effekt.

Quelle: „The psychology of eating together, The Economist 14 March 2019“. Sie können die PDF-Version des Artikels über folgenden [Link](#) downloaden.

2

WELCHE FÄHIGKEITEN BRAUCHEN LEADER?

Manager müssen vor Ort sein, um ihre Teams davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, die Pläne umzusetzen. Sie sollten jedoch eher als Coach denn als Inspirator handeln. Umfragen von GALLUP haben gezeigt, dass Mitarbeiter engagierter sind, wenn sie häufig

Rückmeldungen von ihren Vorgesetzten erhalten und beim Setzen ihrer Ziele involviert sind.

Selbstverständlich spielt auch Charisma eine Rolle. Charisma plus Egomane minus Kompetenz ist aber eine gefährliche Formel. Das Risiko dafür ist leider hoch, denn Menschen neigen zur Annahme, dass selbstbewusste Individuen kompetent sind, obwohl keine tatsächliche Beziehung zwischen den beiden Qualitäten besteht. Kompetenz ist bei Führungskräften wichtiger als Charisma.

Übermässiges Selbstvertrauen findet sich übrigens bei beiden Geschlechtern, aber mehr bei Männern. Eine Studie ergab, dass sie ihre Fähigkeiten um 30% und Frauen um durchschnittlich 15% überschätzten.

Teamführung erfordert ein ausreichendes Einfühlungsvermögen, um die Anliegen anderer zu verstehen. Wenn etwas schief geht, braucht ein guter Führer auch die Flexibilität, um seine Strategie anzupassen. Hartnäckigen Introvertierten fehlt die erforderliche Flexibilität. Narzissten fehlt das nötige Einfühlungsvermögen.

Praxis-Tipp: Ein grosser Teil des Führungserfolgs ist darauf zurückzuführen, dass sie oder er mit gutem Beispiel vorangeht. Die Untergebenen bemerken, welches Verhalten belohnt wird, und welche Standards von der Person an der Spitze festgelegt werden.

Dieser Beitrag basiert auf dem The Economist-Artikel „The Skills Leaders Need“ vom 28. März 2019. Sie können die PDF-Version des Artikels über folgenden [Link](#) downloaden.

3

KEINE SCHEU BEI UN AUSWEICHLICHEN FRISTVERLÄNGERUNGEN

Fristen sind eine der grössten Stressquellen am Arbeitsplatz, obwohl viele Fristen flexibel sind. Beispiel: Ihre Vorgesetzte bittet Sie, bis

Freitag einen Vorschlag für ein langfristiges Projekt einzureichen. Sie plant, ihn jedoch erst am Dienstag zu prüfen. Da Sie das nicht wissen, werden Sie aber nicht um Fristverlängerung bitten, denn Sie fürchten die negative Auswirkung auf Ihren professionellen Ruf.

Um mehr Zeit zu bitten, ist selbstverständlich nur eine Tugend, wenn Sie verantwortungsvoll handeln – also kein Abschieben der Verantwortung und Fristverlängerung nur mit Vorschlag für neuen Termin. Dies vorausgesetzt, gibt es folgende Strategien, um Teammitglieder zu ermutigen, mehr Zeit in Anspruch zu nehmen, wenn sie es brauchen:

1. Sagen Sie Mitarbeitenden, die mehr Zeit benötigen, dass sie nicht alleine sind. Das ist ein einfacher und wirksamer Weg, um die Ängste von männlichen und weiblichen Angestellten zu verringern, als unfähig und unmotiviert taxiert zu werden.
2. Teilen Sie mit, dass Sie manchmal selbst nach Fristverlängerungen fragen. Sagen Sie zum Beispiel: „Ich würde mir gerne mehr Zeit nehmen, um ausgiebiger zu überlegen, wie ich auf Ihren Vorschlag eingehen kann.“
3. Klären Sie, ob eine Frist flexibel ist. Oft ist die Verbindlichkeit einer Frist nicht eindeutig: Die Mitarbeitenden wissen möglicherweise nicht, ob die Frist verschiebbar ist oder nicht. Angestellte, die sich in ihrem Job weniger sicher fühlen, neigen zur Vorsicht und vermeiden, mehr Zeit in Anspruch zu nehmen.

Mitarbeitende, die sich bei der Arbeit überfordert fühlen, sind weniger glücklich, weniger gesund und neigen eher zur Kündigung. Dieser Stress wirkt sich übrigens eher auf Frauen aus, die in der Regel mehr wertschätzende Arbeit verrichten und mehr Anforderungen ausserhalb der Arbeit übernehmen. Wenn Mitarbeitende und insbesondere Frauen dazu angehalten werden, mehr Zeit in Anspruch zu nehmen, wenn sie es brauchen, könnte dies eine einfache Lösung sein, um Burn-out zu reduzieren und ein gerechteres Arbeitsumfeld zu schaffen.

Praxis-Tipp: Bei der Zuweisung von Aufgaben sollten die Manager die Fristen klar mitteilen – auch, ob sie anpassbar sind oder nicht. Wenn Sie spät in der Nacht, am frühen Morgen oder an einem Wochenende eine

E-Mail an einen Mitarbeitenden senden, sollten Sie sich darüber im Klaren sein, warum Sie zu diesen Zeiten E-Mails senden, und ob Sie eine Antwort benötigen.

Dieser Beitrag basiert auf dem Harvard Business Review-Artikel „Why We Don't Ask for More Time on Deadlines (But Probably Should)“ vom 4. April 2019. Sie können die PDF-Version des Artikels über folgenden [Link](#) downloaden.

4

DOKUMENTEN-MANAGEMENT-SYSTEME: DIE VIER GRÖSSTEN VORURTEILE

Dokumenten-Management-Systeme (DMS) sollen Unternehmen helfen, Papierberge per Mausklick zu digitalisieren. Trotzdem schrecken viele vor ihrer Einführung zurück. Die 4 grössten Vorurteile:

Das ist doch alles viel zu kompliziert.

Jeder von uns arbeitet heute bereits digital, vielleicht noch nicht vollumfänglich, aber Office, Outlook und Co. können wir alle bedienen. Und die meisten Software-Lösungen funktionieren ähnlich intuitiv und lassen sich ebenso leicht handhaben.

Die Anwender sind übrigens jedes Mal überrascht, wie einfach ein DMS zu händeln ist. Die Dokumentensuche funktioniert z.B. nicht anders als eine simple Suchanfrage im Internet.

Die Umstellung dauert zu lange.

Dieser Eindruck entsteht, weil Mitarbeitende die Einführung eines DMS oftmals mit der einer komplexen neuen Finanzbuchhaltungs-Software oder einem Workflow-System ERP, GEVER, etc. vergleichen. Solche Systeme stellen vorübergehend die komplette Firma auf den Kopf.

Eine DMS-Einstiegslösung lässt sich – je nach Unternehmensgrösse und Anzahl der DMS-Nutzer – bereits in zwei Tagen implementieren.

Gewohnte Arbeitsprozesse werden gestört und neue müssen erst mühsam erlernt werden.

Manche Dinge ändern sich. Aber nicht unbedingt zum Schlechteren, im Gegenteil! Wer schafft es denn, in wenigen Sekunden seinen gesamten Aktenschrank zu durchsuchen? Mit einem DMS geht das per Mausklick. Auf diese Art spart man viel Zeit.

Wichtig! Ein DMS optimiert lediglich die Arbeitsweise, die Arbeitsprozesse bleiben in der Essenz jedoch die gleichen.

Digitale Daten sind flüchtig. Nur was ich anfassen kann, hat auch Wert.

Bei der Einführung eines DMS erleben wir immer wieder, dass das Druckvolumen zu Anfang messbar ansteigt. Der Grund? Bevor Mitarbeiter ein Dokument in der „elektronischen Wolke“ nicht wiederfinden, drucken sie es lieber noch mal aus. Nach ein paar Wochen sinkt das Volumen wieder, weil die Mitarbeiter verstehen, dass die Daten auf dem Server sicher und vor allem schnell auffindbar sind.

Praxis-Tipp: Die Skepsis lässt sich am besten mit einem Pilotprojekt überwinden. Es kostet nicht alle Welt. Und wenn ein IT-affiner Kreis von Pilotbenutzern selektioniert wird, und ein miliztaugliches Produkt wie [PIXAS®](#) benutzt wird, kann (fast) nichts schief gehen.

5

ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN. WIE MITTEILEN?

Von Zeit zu Zeit müssen Führungskräfte den Mitarbeitenden Unangenehmes mitteilen. Wenn sich die Botschaft auf die Arbeitsplätze der Menschen auswirkt, kann das Gefühle von Angst, Wut oder Trauer hervorrufen. Mitarbeitende fragen sich: "Wie wirkt sich diese Änderung auf mich aus?" „Wie werde ich künftig meine Arbeit erledigen? “

Solche Ankündigungen können entmutigend sein. Und sie gehen schief, wenn sie nicht ausreichend geplant oder schlecht kommuniziert werden. Beachten Sie folgende Punkte, wenn das nicht geschehen soll.

Beschreiben Sie den organisatorischen „Beschwerden“ und wie die neue Lösung sie lindern.

Anstatt nur eine Veränderung anzukündigen, sprechen Sie darüber, was heute nicht funktioniert und warum der neue Plan der beste Weg ist, um das gewünschte Ergebnis zu erhalten. Konzentrieren Sie sich darauf, wie Kunden Schaden nehmen, wie und wieso zusätzliche Kosten entstehen, was negativ auf die Marke wirkt – und wie die Änderung, diese Probleme zu mildern helfen.

Personalisieren Sie Auswirkungen und Lösungen.

Die einzelnen Mitarbeitenden müssen verstehen können, wie sich alles auf sie persönlich auswirkt. Bereiten Sie sich gut auf die Team- und Einzelgespräche vor. Sie sollten in der Lage sein, persönliche Fragen sofort zu beantworten.

Geben Sie den Betroffenen so viele Optionen wie möglich.

Wenn die Betroffenen Optionen haben, fühlen sie sich respektierter. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie wissen, was für jeden Einzelnen am besten ist oder welche Option er/sie wählen könnte.

Zeigen Sie Demut und Verantwortung, nicht nur Autorität.

Viele Führungspersönlichkeiten glauben fälschlicherweise, dass das Ganze nicht so schlimm ist, wenn sie behaupten, dass sie selbst auch darunter leiden. Sagen Sie nie, dass es ein gemeinsames Problem ist. Sagen Sie stattdessen Dinge wie: "Es tut mir leid, dass ich nicht damit gerechnet habe ..." oder "Ich war zu begeistert von x ...", um zu zeigen, dass Sie die Auswirkungen der Situation auf andere ernst nehmen.

Wenn Sie keine Antwort auf eine Frage haben, sagen Sie: "Danke, über diese Frage haben wir nicht nachgedacht, aber sie ist gut. Wir werden uns Anfang nächster Woche mit einer Antwort an alle wenden. "

Praxis-Tipp: Planen Sie viel Zeit – viel mehr, als Sie für erforderlich halten. Bieten Sie nach der ersten Ankündigung eine Reihe kleinerer Team- und Einzelgespräche als Follow-up an. Es ist für ein gründliches Verständnis von entscheidender Bedeutung, den Menschen mehrere Möglichkeiten zu geben, die Ankündigung aufzunehmen und zu verarbeiten.

Dieser Beitrag basiert auf dem Harvard Business Review-Artikel „How to Tell Your Team That Organizational Change Is Coming“ vom 9. August 2018. Sie können die PDF-Version des Artikels über diesen [Link](#) downloaden.

6

WIE SIE IHREM TEAM HELFEN KÖNNEN, ROUTINEARBEIT ZU MANAGEN

Jeder Job hat Routinearbeit. Alle möchten davon weniger und dafür anspruchsvollere Aufgaben. Gleichzeitig muss die Routinearbeit jemand machen. Manager versuchen deshalb solche Aufgaben fair auf die Teams zu verteilen. Was Sie sonst noch tun können:

Wenn ein Mitarbeiter seine Arbeitszeit mit anspruchsloser Arbeit verplempert, legen Sie eine zeitliche Einschränkung fest. Die morgendliche E-Mail muss bis 10 Uhr beantwortet werden. Anrufe müssen innerhalb einer Stunde beantwortet werden. Die Daten der Vorwoche müssen bis Montag, 16 Uhr, zusammengestellt und gemeldet werden. Zeitmanagement ist eine Fähigkeit, die viele lernen müssen, und als Manager müssen Sie möglicherweise der Lehrer sein.

Erinnern Sie die Mitarbeitenden daran, dass eine positive Arbeitseinstellung per se förderlich ist. Wenn Sie jemanden einstellen oder befördern, stehen die Aufgaben, die er/sie für die Organisation übernehmen kann, im Vordergrund. Die Arbeitseinstellung ist aber ebenso wichtig. Es braucht Leute, die einspringen und tun, was getan werden muss.

Mit Routinearbeit kann man zeigen, dass man ein Teamplayer mit einer positiven Einstellung ist. Erinnern Sie Ihre Mitarbeitenden daran, dass es manchmal nicht darum geht, was Sie tun, sondern darum, wie Sie es tun. Wer langweiliges Zeug zur Zufriedenheit erledigt, der wird auch bei anspruchsvoller Arbeit berücksichtigt.

Viel Arbeit ist unsichtbar. Wir wissen, wofür wir Zeit verbringen, aber niemand anders. Wenn sich ein Mitarbeiter über Routinearbeit beschwert, sieht er/sie vermutlich nicht, wie viele Routinearbeit jede/r macht – auch die Chefs.

Machen Sie die Arbeit in Ihrem Team transparenter. Sprechen Sie mit den Mitarbeitenden darüber, wie jeder - auch Sie - einen bestimmten Prozentsatz seiner Zeit für diese Art von Aufgaben hat. Stellen Sie sicher, dass Ihr Team sieht, dass auch Sie gelegentlich solche Aufgaben übernehmen.

Praxis-Tipp: Wenn Sie Routineaufgaben organisationsweit im Griff haben wollen, führen Sie [Task Management](#) ein. Es macht darauf aufmerksam, dass etwas demnächst fällig wird. Die betroffene Person kann es dann in Ruhe erledigen. Sie erhöhen damit die Verbindlichkeit, Verlässlichkeit und Transparenz.

Dieser Beitrag basiert auf dem Harvard Business Review-Artikel „How to Help Your Team Manage Grunt Work“ vom 20. September 2018. Sie können die PDF-Version des Artikels über diesen [Link](#) downloaden.

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](#).