Enthält für jede Sitzungsphase eine Checkliste und über 20 Praxis-Tipps sowie vier Seiten Tipps für Telefon- und Videokonferenzen

Sitzungsmanagement

Für Sitzungen zum Nutzen aller oder wie Sitzungen produktiver werden

Autor: Christian Hafner

Consilium Hafner

Impressum

© 2021 Christian Hafner, Consilium Hafner AG, Pilgerweg 8, 8044 Zürich – www.consiliumhafner.ch

Erste Auflage

Umschlaggestaltung, Illustration: Consilium Hafner AG
Lektorat, Korrektorat: Susanne Sieber, Andrea Classen, Claudia Krieg
Übersetzung: Originalsprache Deutsch
Herausgeber: swissaxis AG und Consilium Hafner AG
weitere Mitwirkende: Dr. Theo Altorfer

Verlag und Druck: Eigenverlag

ISBN Taschenbuch: nicht veröffentlicht
ISBN Hardcover: nicht veröffentlicht
ISBN E-Book: 9783749454327

Das Werk, einschliesslich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Zur Verbesserung der Lesbarkeit verwenden wir ausschliesslich das grammatikalisch korrekte Geschlecht.

Inhalt

6 | Einleitung

8 | Vor der Sitzung

15 | Während der Sitzung

27 | Nach der Sitzung

32 | Ausserdem

Vorwort

Ich begleite Unternehmerinnen und Unternehmer, Leitungspersonen und Familien in den Themen Finanzen, Nachfolge, Führungs- und Kontrollprozesse oder ganz generell in Übergangsphasen.

In meiner Tätigkeit ist mir aufgefallen, dass das Sitzungsmanagement für viele eine echte Herausforderung ist. Einerseits gibt es in einer stark arbeitsteiligen Welt, keine andere Möglichkeit, um Ziele zu erreichen, als sich zu besprechen. Andererseits gilt es sorgfältig mit der Zeit – der eigenen und die der anderen – umzugehen. Niemand will Zeit mit einer Sitzung verschwenden, weil Erwartungen nicht geklärt wurden, sich niemand vorbereitet hat oder die Hälfte der Teilnehmer das Thema nicht interessiert, nicht interessieren muss. Und trotzdem geschieht es – allzu oft!

Das Sitzungsmanagement ist einer der wichtigsten Führungsprozesse in jeder Organisation, unabhängig, ob sie gewinnorientiert, not-for-profit oder eine reine Verwaltungsorganisation ist. Deshalb möchte ich mit diesem E-Book einen Beitrag für praxisinteressierte Leitungspersonen leisten. Dazu habe ich thematischen Input aus zahlreichen Quellen zusammengetragen und mit meiner eigenen Führungserfahrung ergänzt.

Ich hoffe und wünsche Ihnen, dass es Ihnen mit meinen Hinweisen und Tipps gelingt, Ihre Führungspraxis zu bereichern und Ihre Sitzungen noch produktiver zu gestalten. Sofern Sie an einem Feedback zu Ihrem Sitzungsmanagement oder an einem Coaching Ihrer Führungspraxis interessiert sind, stehe ich gerne zur Verfügung. Bitte zögern Sie nicht, mir zu schreiben auf ch@consiliumhafner.ch. Ich bin für alle Hinweise und Feststellungen dankbar.

Übersicht

1. Einleitung und Abstract **6**

2. Vor der Sitzung (ist nach der Sitzung) **8**

a) Braucht es eine Sitzung? 8

b) Personen, Inhalt, Zeit und Ziele 10

- Bevor Sie zur Sitzung einladen 10
- Agenda, Traktandenliste, Tagesordnung 12

c) Vorbereitung der Sitzung 13

- Checkliste zur Vorbereitung der Sitzungsführung 14

3. Während der Sitzung **15**

a) Die Moderation ist das Schmiermittel 15

b) Zur Teilnahme und Kommunikation ermuntern 16

c) Grundregeln festlegen 17

d) Start und Ende pünktlich 19

e) Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance 20

- Checkliste für die Sitzungssteuerung 21

f) Konsens im Kleinen, Einigung im Grossen 22

g) Wie unser Gehirn die Entscheidungsfindung sabotiert 23

- Die acht Entscheidungsfallen 24

h) Wie besser entscheiden: Drei Regeln 25

i) Wir sind alle Genies … nachdem es passiert ist 26

4. Nach der Sitzung (ist vor der Sitzung) **27**

a) Follow-up und Prioritäten 27

- Checkliste für ständige Meetings 29

b) Sitzungen systematisch verbessern 30

5. Ausserdem **32**

a) Das Morgen-Meeting 32

b) Telefon- und Videokonferenzen 35

c) E-Mail-Kopieritis untergräbt Vertrauen 39

d) Was zeichnet erfolgreiche Teams aus? 40

Quellennachweise 41

Einleitung und Abstract

Was löst die Aussicht auf ein zweistündiges Meeting bei Ihnen aus? Nach meiner Erfahrung bei fast allen etwa gleich viel Begeisterung, wie das Aufgebot zu einem ärztlichen Vorsorgeuntersuch.

Seien wir ehrlich. Speziell für Büromitarbeiter sind und waren Sitzungen schon immer eine Art Folter. Ein ewiges Problem ist die Ineffizienz von Meetings. Schon im Jahr 1957 stellte C. N. Parkinson das Gesetz der Trivialität auf: "Die Zeit, die für einen Traktandenpunkt aufgewendet wird, verhält sich umgekehrt proportional zur involvierten Geldsumme." Schwarzmaler sind heute sogar der Meinung, dass 80% der Zeit von 80% der Menschen in Zusammenkünften verschwendet ist.

Und da am Ende mindestens 80% der getroffenen Entscheidungen mit der Meinung der „bestbezahlten Person“[1] übereinstimmen, machen sich weniger als die Hälfte der Sitzungsteilnehmer die Mühe, das Wort zu ergreifen. Schlimmer noch. Mindestens die Hälfte der Teilnehmer wird irgendwann lieber in ihre Smartphones starren.

Aber stellen Sie sich vor, Sie werden nicht zum Abteilungsmeeting eingeladen. Sie können sich kaum gegen negative Gefühle von Misstrauen bis zu Verschwörung wehren. Um das zu vermeiden, sind Manager leider versucht, so viele Personen wie möglich einzuladen.[i]

Über Sitzungsführung gibt es unzählige Publikationen und Ausbildungsangebote. Ich nehme deshalb nicht für mich in Anspruch, dass Sie mit diesem E-Book die endgültigen Antworten zu allen Herausforderungen guter Sitzungsführung finden werden.

Ein Teil des Problems liegt im Paradoxon, dass Mitarbeiter zwar die Teilnahme an Meetings verabscheuen, es aber noch mehr ablehnen, ausgeschlossen zu werden.

Sie dürfen aber erwarten, dass ich auf alle allgemein bekannten Hilfsmittel des Sitzungsmanagements eingehe, was Ihnen helfen wird, Ihre Besprechungen produktiver zu machen. Allerdings habe ich z.B. auf die Behandlung des Themas Protokollführung absichtlich verzichtet, da es sehr branchen- und organisationsspezifisch sowie abhängig von der Öffentlichkeitswirksamkeit, resp. der rechtlichen Relevanz ist.

An Stelle eines Abstracts habe ich nachfolgend die wichtigsten Merksätze zum Sitzungsmanagement zusammengestellt. Die Zahlen verweisen auf die Seite, wo der entsprechende Praxis-Tipp erscheint.

[1] in Englisch bekannt als HIPPO: HIPPO = Abk. für Hippopotamus (Fluss-/Nilpferd) und highest-paid person’s opinion

Wenn es um wichtige Entscheidungen geht, dokumentieren Sie reproduzierbar wie Einigkeit für den Entscheid erreicht wurde und welche Prämissen zum Entscheid geführt haben. → S.26

Erteilen Sie Aufgaben erst, wenn Sie dringlich werden. Personen, die solche Aufgaben erhalten, erledigen sie zuverlässiger, schieben weniger auf und geben kein überflüssiges Geld dafür aus.→ S. 28

Nicht jede Person soll die Kompetenz haben, Sitzungen einzuberufen.→ S. 8

So paradox es klingen mag, den Zweck des Treffens machen Sie am besten klar, indem Sie bei Sitzungseröffnung erklären, worum es in der Sitzung nicht geht. → S. 20

Es macht keinen Sinn, eine Besprechung abzuhalten, es sei denn, jeder weiss, was danach entschieden wurde. → S. 10

Informieren Sie frühzeitig über die Agenda, damit die Teilnehmer nicht überrascht werden. Überraschungen führen häufig zu einer negativen Reaktion auf Pläne des Managements. → S. 16

Kündigen Sie Sitzungsthemen mit Fragen an. Beschreiben Sie die Sitzungsthemen nicht nur mit Stichworten, sondern formulieren Sie W-Fragesätze für die Aufgabe oder das Problem. → S. 12

Die Kenntnis des Ziels der Sitzung ist Voraussetzung für die Ausrichtung des Meetings. Geht es darum die Mitarbeiter zu überzeugen, sich einer Managemententscheidung anzuschliessen oder sich über die Ideen und Probleme der Arbeitnehmer zu informieren? → S. 10

Die Teilnehmer sollten sich unabhängig ihre Ansicht vorab notieren. Sitzungen werden effektiver, wenn sich alle Teilnehmer eigenständig darauf vorbereiten. → S. 22

Die wichtigsten und daher oft umstrittensten Punkte sollten am Anfang der Sitzung angegangen werden. Widerstehen Sie der Versuchung, diese Punkte ans Ende des Treffens zu schieben. → S. 12

Vor der Sitzung (ist nach der Sitzung)

Die wichtigste Frage, welche Sie sich vor der Sitzung stellen sollten: Braucht es wirklich eine Sitzung? Falls ja, wozu?

Es gibt sechs mögliche Gründe für eine Sitzung:

- Zur Informationsvermittlung
- Für einen Meinungsaustausch
- Zur Problemerfassung oder -lösung
- Für die Entscheidungsfindung oder Aufgabenverteilung

PRAXIS-TIPP

Nicht jede Person soll Sitzungen einberufen dürfen.

Die Kompetenz Sitzungen einzuberufen, muss explizit in den Stellenbeschrieb.

Meetings sollen nur einberufen werden, wenn Austausch nötig ist. Soll nur der aktuelle Stand eines Projektes präsentiert werden, besser eine E-Mail schreiben, als eine Sitzung durchführen.

Braucht es eine Sitzung?

Beginnen Sie damit zu verstehen, warum Sie überhaupt ein Meeting haben möchten. Was hoffen Sie zu erreichen? Stellen Sie sicher, dass ein Meeting das beste Mittel zu diesem Zweck ist. Wenn Ihr Ziel einfach darin besteht, Informationen zu verbreiten, ist eine schriftliche Notiz oder Voicemail-Nachricht möglicherweise ein besserer und zeitsparenderer Ansatz.

Könnte der Zweck durch ein Memo oder eine E-Mail oder eine Reihe von Einzelgesprächen erreicht werden? Wenn dies möglich ist, planen Sie keine Besprechung.

Analysieren Sie den Zweck der Sitzung und setzen Sie sich klare Ziele.

Besprechungen sind am effektivsten in Situationen, in denen die Interaktion und der Input von mehreren Personen erforderlich sind – beispielsweise Brainstorming, Problemlösung oder Entscheidungsfindung. Besprechungen sind auch dann sinnvoll, wenn das jeweilige Thema oder Problem herausfordernd oder emotional ist. Es ist besser, die Anliegen und Fragen Ihrer Mitarbeiter von Angesicht zu Angesicht zu erörtern.

Sobald klar ist, dass eine Besprechung erforderlich ist, müssen Sie eine Agenda mit Zeitrahmen und Zielen erstellen und der betreffenden Gruppe zur Verfügung stellen.

PRAXIS-TIPP

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

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.

Achtung! Wenn immer mehr Leute auf physische Treffen verzichten, nimmt das Vertrauensniveau in der Organisation kontinuierlich ab. Vertrauen unter Menschen kann nur durch persönliche Kontakte gebildet und aufrechterhalten werden.

Personen, Inhalt, Zeit und Ziele

Vor dem Meeting definiert die Leitungsperson die Agenda und die Ziele, stellt sicher, dass die richtigen Personen eingeladen werden, bucht den Raum und arrangiert die erforderlichen Materialien.

Laden Sie die richtigen Leute ein – und die richtige Anzahl. Wen und wie viele Personen Sie einladen, hängt vom Zweck Ihres Meetings ab. Wenn der Zweck darin besteht, wichtige Informationen schnell mit so vielen Personen wie mög-lich zu teilen, kann die Gruppe so gross wie nötig sein. Aber wenn Interaktion stattfinden soll, wird die Grösse wichtiger. Zu viele Menschen können die Kreativität unterdrücken, und zu wenige können den Input einschränken und den Fortschritt behindern. Vier bis sieben ist oft eine gute Anzahl.

Vier bis sieben ist oft eine gute Anzahl.

Überprüfen Sie zunächst Ihre Ziele und überlegen Sie dann, wer Sie beim Erreichen dieser Ziele unterstützen kann. Manchmal liegt die Antwort auf der Hand, wenn spezifisches Fachwissen erforderlich ist. In anderen Situationen ist eine breite, funktionsübergreifende Gruppe von Menschen effektiver. In jedem Fall ist es oft nützlich, im Voraus mit den Menschen zu sprechen, um die Grundlage für das erhoffte Ergebnis zu schaffen. Durch fortlaufendes Lobbying kann das Meeting schneller und reibungsloser verlaufen.

Wenn die Besprechungsgruppe gross ist, teilen Sie sie in kleinere Gruppen auf, um bestimmte Aufgaben oder Probleme zu lösen. Treffen Sie sich dann erneut, um Ergebnisse auszutauschen.

Nehmen Sie Rücksicht auf die Zeit aller. Wenn eine Person nur für einen Teil des Meetings benötigt wird, planen Sie die Traktanden so, dass eine vorzeitige Abreise oder verspätete Ankunft möglich ist.

Bevor Sie zur Sitzung einladen

Bevor Sie eine Besprechung abhalten, sollten Sie drei bewusste Entscheidungen treffen.

1. Erstens müssen Sie genau wissen, warum Sie sich verabreden, und Ihre Ziele definieren, um die Voraussetzungen für die Erreichung dieser Ziele zu schaffen. Dieser Prozess kann beinhalten, andere aufzufordern, Traktandenpunkte vorzuschlagen. Das fördert die Relevanz und erhöht die Eigenverantwortung und das Engagement.

Besprechung nur abhalten, wenn jeder wissen darf, was danach entschieden wird.

2. Wenn Sie wissen, warum Sie sich treffen, entscheiden Sie, wer da sein muss. Zu viele Teilnehmer kann zu einer Kakofonie führen. Gleichzeitig darf die Einladungsliste nicht so stark reduziert werden, dass die erforderlichen Personen nicht anwesend sind, oder andere sich herabgesetzt fühlen.

   Um das richtige Gleichgewicht zu finden, denken Sie sorgfältig über die wichtigsten Entscheidungsträger, Influencer und Stakeholder nach. Stellen Sie sicher, dass sich Personen ausserhalb des Kreises einbezogen fühlen, indem Sie sie vor dem Meeting um ihre Beiträge bitten und versprechen, diese einzubringen und sie auf dem Laufenden zu halten. Sie können auch eine zeitgesteuerte Tagesordnung in Betracht ziehen, bei der die Teilnehmer nur an den für sie relevanten Teilen der Besprechung anwesend sind.

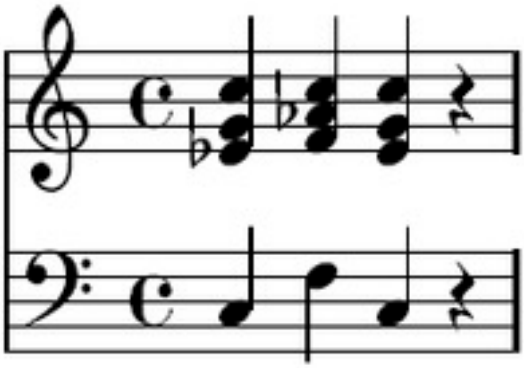
3. Als nächstes konzentrieren Sie sich auf Zeit und Ort. Es liegt in der Natur des Menschen, sich an denselben Raum, dieselbe Stunde und denselben allgemeinen Aufbau zu halten. Aber diese Routinen können zu Lethargie führen. Finden Sie stattdessen Möglichkeiten, um Abwechslung einzuführen.

2.

Wechseln Sie den Veranstaltungsort, treffen Sie sich morgens statt nachmittags, experimentieren Sie mit nicht-traditionellen Zeitblöcken (z. B. 50 Minuten statt einer Stunde) oder ändern Sie die Sitzordnung, sodass alle verschiedene Kollegen neben sich und gegenüber haben.

Für Gruppen von zwei bis vier Personen können Sie ein „Wandertreffen“ vorschlagen. Versuchen Sie es mit Stehen in grösseren Gruppen, da dies die Effizienz der Besprechung und die Zufriedenheit der Teilnehmer steigert, sofern die Sitzung kurzgehalten werden (ca. 15 Minuten) kann, um Beschwerden vorzubeugen.

Schaffen Sie in den freien Wochen «Klause-zeit».



PRAXIS-TIPP

Wenn Sie vermuten, dass Sie - eher aus Gewohnheit als aus Notwendigkeit - zu viele wiederkehrende wöchentliche Meetings abhalten, ändern Sie die Kadenz.

Führen Sie das reguläre Meeting nur noch jede zweite Woche durch, und schaffen Sie in den freien Wochen «Klausezeit». Eine Zeit, die alle im Team blockieren für Arbeiten in ihrer eigenen «Klause» oder für spontane Besprechungen, sollte eine dringende Angelegenheit auftauchen. Dies reduziert die Anzahl der Sitzungen erheblich und verbessert gleichzeitig die Qualität der abgehaltenen Sitzungen.

Agenda, Traktandenliste, Tagesordnung

Wenn Sie den Zweck Ihres Meetings verstanden haben, entwickeln Sie eine Reihe klarer, messbarer Ziele. Diese bestimmen Ihre Meeting-Agenda und helfen Ihnen, während des Meetings selbst konzentriert zu bleiben.

Aus jeder Agenda müssen der festgelegte Zweck und das gewünschte Ergebnis des Meetings ersichtlich sein. Diese Vorankündigung gibt den Teilnehmern Bedenkzeit zum Thema. Die Teilnehmer wissen, welche Themen besprochen werden, haben möglicherweise Zugriff auf Hintergrundmaterial und können den erwarteten Zeitrahmen einplanen.

Wenn Sie zudem eine Checkliste zur Vorbereitung der Besprechungen versenden, senden Sie die Botschaft, dass dieses Treffen vorbereitet werden muss und die Zeit und Mühe wert ist, daran teilzunehmen. Am Meeting selbst trägt es dazu bei, eine produktive Atmosphäre zu schaffen, in der gute Kommunikation möglich ist.

Die wichtigsten und daher oft umstrittensten Punkte sollten am Anfang der Sitzung angegangen werden. Widerstehen Sie der Versuchung, diese Punkte ans Ende des Treffens zu schieben.

PRAXIS-TIPP

Sitzungsthemen mit Fragen ankündigen.

Beschreiben Sie die Sitzungsthemen nicht mit Stichworten, sondern formulieren Sie W-Fragesätze für die Aufgabe oder das Problem. Z.B. „Woran liegt es, dass der Umsatz im zweiten Quartal stagnierte?“ Die Teilnehmer bereiten sich viel gewissenhafter auf die Sitzung vor.

Vorbereitung der Sitzung

Sie haben die Agenda im Voraus verteilt. Sie kennen den Zweck Ihres Meetings. Sie haben eine Agenda entwickelt, um Ihre Ziele zu erreichen. Nun dürfen Sie das Ergebnis nicht dem Zufall überlassen. Denken Sie daran, dass produktive Besprechungen Struktur und Planung erfordern.

Wenn Sie versuchen, eine Entscheidung zu treffen oder ein bestimmtes Problem zu lösen, stellen Sie sicher, dass Sie den erforderlichen Kontext, die Recherche und die Entscheidungsparameter im Voraus bereitstellen, damit die Besprechungsteilnehmer den Hintergrund haben, den sie benötigen, um auf den neuesten Stand zu kommen. Wenn es um Brainstorming geht, denken Sie daran, dass Struktur ein entscheidender Teil der Kreativität ist. Bereiten Sie sich sowohl auf verrückte als auch realistische Inputs vor.

Struktur ist ein entscheidender Teil der Kreativität.

In den besten Meetings bringen sich alle aktiv ein. Alle Teilnehmer sollten einen Grund haben, sich zu melden. Bereiten Sie sich wie auf der nächsten Seite folgt auf die Sitzungsleitung vor.

PRAXIS-TIPP

Für Meetings mit hoher Wichtigkeit sollte Ihre Vorbereitung noch weiter gehen.

Versuchen Sie es mit einem „Pre-Mortem“. Die Idee eines „Pre-Mortem“: Man schaut aus einer gescheiterten Zukunft auf die Gegenwart, um Fallstricke zu erkennen. Versuchen Sie sich also vorzustellen, dass das Meeting fehlgeschlagen ist, und suchen Sie rückwärts nach dem Grund dafür. Planen Sie das Meeting dann so, dass diese Probleme vermieden oder gemildert werden.

PRAXIS-TIPP

Sitzungen werden effektiver, wenn sich alle Teilnehmer eigenständig darauf vorbereiten.

Wenn Gremien sich die einzelnen Erkenntnisse jedes Mitglieds zunutze machen und verbinden, erhöht sich die Effektivität der Sitzung. Wieso? Die Forschung zeigt, dass viele Entscheidungen in Gremien das Resultat von Verzerrungen in der Meinungsbildung sind. Das hängt mit der Dominanz der Vorlagen und Empfehlungen in den Tischdiskussionen zusammen. Wer das verhindern will, sollte Wert auf eine eigenständige Sitzungsvorbereitung der Teilnehmer legen.

Checkliste zur Vorbereitung der Sitzungsführung

Begründen Sie (für sich) die Anwesenheit der einzelnen Personen.

Weisen Sie, auf der Basis der Agenda, Rollen zu und machen Sie klar, was Sie von den einzelnen Personen erwarten.

Das erlaubt den Sitzungsteilnehmern ihre eigenen Erwartungen anzugleichen, denn ungeklärte «Erwartungen sind der grösste Feind des Glücks».

Prüfen Sie, ob delegierte Vorarbeiten rechtzeitig eingereicht werden (können).

Stellen Sie (nochmals) sicher, dass Ihre Agenda realistisch ist. Versuchen Sie nicht, mehr zu erreichen, als es die Besprechungszeit zulässt.

Legen Sie (für sich) Zeitlimits für jedes Thema auf der Tagesordnung fest, z.B. zwei Minuten, um ein neues Teammitglied vorzustellen, zehn Minuten, um den Produktionsplan zu besprechen, und so weiter.

Überlegen Sie genau, wie viel die Gruppe in einem bestimmten Zeitraum realistisch abdecken kann. Eine zu ehrgeizige Agenda kann dazu führen, dass wichtige Punkte überstürzt werden. Eine unvollendete Agenda kann demoralisierend sein und zu einem weiteren Treffen führen.

Überlegen Sie sich pro Traktandum Handlungsschritte, Zeitrahmen und Verantwortlichkeiten. Ohne einen Plan für den Follow-up sind auch die besten Besprechungsergebnisse unnütz.

Identifizieren Sie mögliche Probleme oder Herausforderungen, die den Fortschritt behindern könnten, und besprechen Sie, wer wie die Verantwortung für deren Lösung übernimmt.

Welche Ressourcen werden benötigt? Wer muss Input oder Einverständnis geben, welche anderen Personen einbezogen werden sollten und was sonst noch benötigt wird, um voranzukommen?

Und schliesslich überlegen Sie sich, was Sie machen, wenn die anfängliche Begeisterung und das Engagement nachlassen? Wie halten Sie den Schwung aufrecht?

Während der Sitzung

Die Moderation ist das Schmiermittel

Die Moderation beginnt, sobald die Teilnehmer den Raum betreten. Da Besprechungen häufig als Unterbrechungen empfunden werden, die sie von ihrer „eigentlichen Arbeit“ abbringen, besteht die erste Aufgabe der Leitungsperson darin, das Gefühl der Präsenz bei den Teilnehmern zu fördern.

Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten: Begrüssen Sie die Leute an der Tür, bedanken Sie sich für ihre Zeit, bieten Sie Snacks an, spielen Sie Musik ab und bitten Sie die Leute, ihre Telefone und Laptops auszu-schalten. Es ist auch wichtig, mit einer gezielten Eröffnung zu beginnen, in der erklärt wird, warum alle versammelt sind. Erwägen Sie, Leistungen von Gruppen oder Einzelpersonen zu würdigen oder die Teilnehmer an „Besprechungswerte“ zu erinnern – z.B. zuvor vereinbarte Regeln für das Vortragen von Kommentaren. All diese Taktiken tragen dazu bei, dass sich die Menschen willkommen und auf die anstehende Aufgabe vorbereitet fühlen.

Grundregeln der Brainstorming-Technik

a. Quantität anstreben,
b. Mit Urteilen zurückhalten,
c. Alle Ideen und Ideenstarter anerkennen und auf den Ideen des jeweils anderen aufbauen.

.

Versuchen Sie zu Beginn des Gesprächs, eine verantwortungsvolle Haltung einzunehmen, Fragen zu stellen, andere einzubeziehen, aktives Zuhören zu modellieren, Bedenken zu äussern und Konflikte zu bewältigen. Zuweilen müssen Führungskräfte natürlich ihre eigenen Meinungen und Anweisungen abgeben, um die Diskussion voranzutreiben. Der Schlüssel zu einer erfolgreichen Moderation liegt jedoch darin, zu verstehen, dass Sie in erster Linie eine unterstützende Rolle spielen. Dies garantiert, dass sich die Teilnehmer sicher fühlen, sich zu Wort zu melden, und dass sie sich den Ergebnissen verpflichtet fühlen.

PRAXIS-TIPP

Es ist natürlich wichtig, alle zur Teilnahme zu bewegen. Entscheidender ist jedoch, diese Teilnahme auf das Erreichen des Meetingziels auszu-richten.

Um ein Problem zu lösen oder einen Aktionsplan zu erstellen und gleichzeitig alle Teilnehmer mit einzubeziehen, eignet sich die Brainstorming-Technik. Wenn Sie die Grundregeln für ein Brainstorming befolgen, können Gruppen sehr produktive Sitzungen abhalten.

Zur Teilnahme und Kommunikation ermuntern

Sobald die Besprechung beginnt, hat die Leitungsperson die Aufgabe, den Prozess zu leiten, die Teilnahme zu fördern und die Besprechung auf dem neuesten Stand zu halten, wobei sie dem Ergebnis gegenüber neutral bleiben sollte. Wenn die Leitungsperson selbst mitdiskutieren will, ist es oft besser, die Moderation der Sitzung einer Drittperson anzuvertrauen.

Eine gute Moderation hilft, Meinungen auszudrücken, und ermutigt alle Teilnehmer, sich voll zu beteiligen. Die mit dieser Aufgabe betraute Person dient der Gruppe und dominiert sie nicht.

Die Leitungsperson fördert durch die Verwendung von Fragen den Fluss und die Ordnung in der Besprechung. Effektive Leitungspersonen geben zudem Feedback und fördern die Gruppenbeobachtung, indem sie die Gruppe coachen, damit effektiv miteinander kommuniziert wird.

Ein guter erster Schritt dafür besteht darin, Grundregeln festzulegen, die sicherstellen, dass das Meeting produktiv ist. Grundregeln müssen beschreibend und nicht vage sein. Sie legen den Grundstein für eine positive Kommunikation, indem sie unnötige Problemе vermeiden.

Informieren Sie frühzeitig über die Agenda, damit die Teilnehmer nicht überrascht werden. Überraschungen führen häufig zu einer negativen Reaktion auf Pläne des Managements.

PRAXIS-TIPP

Um das Interesse an einer Idee zu messen, bitten Sie um ein Handzeichen.

Oder verwenden Sie eine Schnellumfrage-App, wenn Sie der Meinung sind, dass Anonymität hilfreich ist. Dann teilen und diskutieren Sie das Gesamtergebnis.

Grundregeln festlegen

Eine effektive Methode, um die Erwartungen zu managen und einen reibungslosen Ablauf des Meetings zu gewährleisten, besteht darin, im Voraus Grundregeln festzulegen. Wenn Sie sich regelmässig mit derselben Personengruppe treffen, kann die Gruppe diese Richtlinien gemeinsam entwickeln. Andernfalls schlagen Sie zu Beginn Ihres Meetings einige Grundregeln vor und fordern Sie die Teilnehmer auf, sich dazu zu äussern.

Gute Regeln fördern die Teilnahme aller, halten das Meeting am Laufen und tragen dazu bei, die Kontrolle über die Abläufe zu behalten. Zum Beispiel kann Ihre Gruppe beschliessen, dass immer nur eine Person spricht, Unterbrechungen zu verbieten, Zeitlimits für Beiträge festzulegen, Gespräche zu begrenzen, die vom jeweiligen Thema abweichen, etc.

PRAXIS-TIPP

Gute Entscheide während der Sitzung sind massgeblich davon abhängig, wie die Grundlagen und der Antrag präsentiert werden.

Grundregeln, die sich bewährt haben – formuliert als Aufforderung an die Antragssteller:

1. Beschreiben Sie kurz die Art der Fragestellung, der Situation oder des Problems.

2. Erklären Sie, was die Situation bedeutet, welche Chance sie bietet oder welche Bedrohung sie darstellt.

3. Präsentieren Sie mindestens drei mögliche Reaktionen. Stellen Sie sicher, dass eine der Optionen "nichts tun" ist.

4. Empfehlen Sie eine Vorgehensweise – was Sie tun würden, wenn Sie in den Schuhen Ihres Chefs steckten und weshalb?

5. Identifizieren Sie alle möglichen Geschehnisse und Probleme, die aufgrund der von Ihnen vorgeschlagenen Option(en) oder durch Nichtstun auftreten können. Prognostizieren Sie auch zu erwartende Kollateralschäden.

Ihre Herausforderung als Leitungsperson ist es auch, Disruptoren zu entmutigen und gleichzeitig unterschiedliche Standpunkte zu fördern.

Häufig sprechen die nachdenklichsten oder kreativsten Personen in einer Besprechung mit der geringsten Wahrscheinlichkeit. Stellen Sie sicher, dass Sie die Beiträge aller einholen. Ein systematischer Ansatz stellt sicher, dass alle Stimmen gehört werden. Wenn sich alle Teil-nehmer gehört fühlen, ist es wahrscheinlicher, dass alle die Entscheidungen mittragen und eine umfassende Zusammenarbeit stattfindet.

Häufig ergreifen die nachdenklichsten oder kreativsten Personen in einer Besprechung am wenigsten das Wort.

PRAXIS-TIPP

Vermeiden Sie Gruppendenken. Bauen Sie Pausen ein, damit die Teil-nehmer Meinungen bilden können, ohne die Gedanken anderer zu hören.

«Brainwriting»: Alle reflektieren ihre Ideen in Ruhe und schreiben sie auf, bevor sie sie laut weitergeben. Unter-suchungen zeigen, dass dieser Ansatz kreativeres Denken hervorbringt als Brainstorming.

«Stilles Lesen»: Alle lesen das Papier für sich, bevor es besprochen wird. Auch wenn die Teilnehmer das für ihre persönliche Vorbereitung gemacht haben (nicht alle, die das behaupten, haben es wirklich gemacht), werden neue Ideen von der Gruppe besser verstanden und behalten.

Start und Ende pünktlich

Niemand hat sich jemals beschwert, weil ein Meeting pünktlich endete. Zeigen Sie Respekt für die Zeit der Anwesenden, indem Sie sich an den Besprechungsplan halten.

Überprüfen Sie zunächst den Zweck des Meetings, warum es wichtig ist und welche Ziele verfolgt werden. Machen Sie deutlich, dass Sie pünktlich beginnen und enden – und tun Sie es auch. Viele finden es nützlich, einen offiziellen Zeitnehmer zu ernennen, der mit der Leitungsperson zusammenarbeitet, um den Über-blick zu behalten.

Konzentrieren Sie sich auf Ihre Ziele und führen Sie jede Phase des Meetings, um die Dinge in Bewegung zu halten. Notieren Sie alle Probleme, die nicht gelöst werden können. Versuchen Sie, die Teilnehmer davon abzuhalten, in Diskussionen abzuschweifen, die nichts mit der Sache zu tun haben. Begrenzen Sie die Frage- und Antwortzeiten. Wenn Sie den Zeitplan nicht einhalten können, priorisieren Sie zusammen mit den Teilnehmern die verbleibenden Tagesordnungs-punkte, anstatt alles schnell-schnell durchzugehen oder die falschen Entscheidungen zu treffen.

Notieren Sie alle Beiträge, die nicht behandelt werden können in einem Themenspeicher – sichtbar für alle.

Wenn die Zeit in einer besonders fruchtbaren Diskussion abläuft, stimmen Sie darüber ab, ob die geplante Endzeit überschritten werden soll. Und nehmen Sie sich genügend Zeit, um den Prozess abzuschliessen.

PRAXIS-TIPP

Versuchen Sie, Zeitkontingente für jeden Tagesordnungspunkt zu verwenden, um festzustellen, ob dies zu einer als gerecht empfundenen Sendezeit beiträgt.

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance

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.[ii] 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 die Teilnehmer erwarten können.

PRAXIS-TIPP

Wenn Sie die Produktivität von Sitzungen beeinflussen wollen, halten Sie sich an diese fünf Tipps.

1. Machen Sie den Zweck des Treffens klar.

So paradox es klingen mag, den Zweck des Treffens machen Sie am besten klar, indem Sie erklären, worum es in der Sitzung nicht geht.

2. Erläutern Sie bei der Einführung in jedes Traktandum das Ziel und die Vorgehensschritte.

Sehen Sie dazu die separate Checkliste für die Sitzungssteuerung.

3. Aufruf zu Engagement in den Diskussionen.

Sagen Sie den Teilnehmern klipp und klar, welches Engagement Sie bei den Diskussionen erwarten.

4. Sitzungsregeln in Erinnerung rufen.

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.

Checkliste für die Sitzungssteuerung

Ziel des Traktandums							
Information	Meinungsaustausch	Problemerfassung	Problemlösung	Entscheid	Aufgabenverteilung/Auftrag	Ziel	Vorgehensschritte
						1 Ist Ziel/Zweck des Traktandums klar?	2 Wenn ja, Gespräch so gut als möglich mit Vorgehensschritten steuern!
●						Information	– Informationen geben (mdl. oder schr.) – diskutieren – Gelegenheit für Fragen einräumen
	●					Meinungs-austausch	– Informationen sammeln (Meinung TN erfragen) – schriftlich festhalten (sichtbar für alle) – zusammenfassen
		●				Problem-erfassung	– Problem festhalten (sichtbar für alle) – Ursachen und Einflüsse suchen (graphisch darstellen) – Prioritäten festlegen
			●			Problem-lösung	– Worum geht es? – Wie ist es jetzt? – Wie sollte es sein? – Wodurch wird es beeinflusst und wovon hängt es ab? – Welche Lösungsalternativen bestehen? – Für welche Alternative entscheiden wir uns und
				●		Entscheid	– Entscheidungskriterien – Alternativen – Welche Risiken/mögliche Probleme entstehen bei der gewählten Lösung?
					●	Aufgaben-verteilung/ Auftrag	– Wer? – organisiert/veranlasst/macht was? – Bis wann? – Mit wem? – Aufträge: klare Zielsetzung/Überprüfungskriterien, Rahmenbedingungen, Termine

Konsens im Kleinen, Einigung im Grossen

Sobald bei einem Traktandum alle Ideen gesammelt sind, ist es an der Zeit, die Optionen zu bewerten und die umsetzbarsten Pläne aufzulisten. Jetzt versuchen Sie einen Konsens zu finden, d.h. eine Lösung, mit der sich alle Teilnehmer wohl fühlen und die sie unterstützen können. Wenn die Leitungsperson gute Arbeit geleistet hat, um einen Konsens zu kleineren Themen oder Problemen wie der Tagesordnung oder den Grundregeln zu erzielen, fällt es der Gruppe leichter, eine Lösung zu finden, die jeder unterstützen kann.

Optionen bewerten und umsetzbare Pläne auflisten.

Da es in Meetings oft darum geht, Meinungsverschiedenheiten zu erarbeiten, um eine Lösung zu finden, können daraus Konflikte entstehen. Die Leitungsperson muss sicherstellen, dass der Konflikt nicht persönlich wird und dass Meinungsverschiedenheiten so zum Ausdruck gebracht werden, dass andere nicht an der Teilnahme gehindert werden.

PRAXIS-TIPP

- **Die Teilnehmer notieren sich vorab unabhängig ihre Ansicht.**

Noch besser, die Teilnehmer bringen die Notizen nicht nur zum Meeting, sondern reichen ihre Notizen vorher dem Sitzungsleiter oder der Sitzungsleiterin ein.

- **Wer zuerst spricht wird zufällig ausgewählt.**

Alternativ wird in umgekehrter Reihenfolge des Dienstalters gesprochen.

- **Ermutigen Sie zu Widerspruch.**

Zum Widerspruch ermutigen (evtl. sogar honorieren) ist eine wichtige Aufgabe der Leitungsperson, um die persönlichen Nachteile durch einen potentiellen Zwist mit einem Teilnehmer aufzuwiegen.

Paradoxerweise sind die Analyse-, Grundlagen-, Entwurfs- und Antragspapiere, die zur Vorbereitung der Sitzung verteilt werden, für die Meinungsbildung nicht nur hilfreich; sie sind zu dominant. Die Diskussionen im Gremium beschränken sich nämlich oft auf deren Inhalte und Empfehlungen. Entscheide basieren dadurch auf dem Resultat von Verzerrungen in der Meinungsbildung.

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 einen aufgrund seiner Äusserung für töricht halten könnten.

Gremien arbeiten am besten, wenn sie sich die einzelnen Erkenntnisse jedes Mitglieds zunutze machen und verbinden.

Gremien arbeiten deshalb am besten, wenn sie sich die einzelnen Erkenntnisse jedes Mitglieds zunutze machen und verbinden.[iii]

Wie unser Gehirn die Entscheidungs-findung 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 nämlich die Entscheidungen sabotieren, die wir treffen.

Die acht Entscheidungsfallen

Welche Sabotageprozesse am Werk sind, wurde erstmals 1998 beschrieben.[iv] John Hammond, Ralph Keeney und Howard Raiffa 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.

Diese Fallen können am besten vermieden werden, wenn man sich dieser Fallen bewusst ist. Damit sich dieses Bewusstsein aber einstellt, braucht es Übung und Zeit.

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.[v]

Wie oft trifft das typischerweise ein?

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 oder ein“ beantworten.

PRAXIS-TIPP

Wenn Sie sich für die beste Option oder Variante entscheiden wollen, sollten Sie für jede Option und 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.

Wir sind alle Genies ... nachdem es passiert ist

Ist Ihnen auch schon aufgefallen, dass Menschen glauben, nachdem etwas passiert ist, sie hätten es die ganze Zeit gewusst. Und wussten Sie, dass je höher jemand auf der Karriereleiter steht, desto ausgeprägter wird dieser sog. Rückschaufehler.[vi]

Von einer Führungsperson wird erwartet, dass sie sich sicher bei Entscheiden fühlt. Wenn der Entscheid später aber nicht zu einem positiven Resultat führt, kommt es immer wieder vor, dass sie sich mit Worten wie: "Ich habe diese Idee nie wirklich gemocht." oder so ähnlich erinnert. Damit distanziert sie sich vom Resultat, was aber nicht heisst, dass die Entscheidungsfindung nicht gut war.

Aufschreiben! "Wenn Du es nicht aufschreibst, ist es nie passiert." Wenn es um wichtige Entscheidungen geht, die Überlegungen dazu reproduzierbar dokumentieren.

PRAXIS-TIPP

Im Grunde genommen geht es darum festzuhalten, wer welche Annahmen getroffen hat und dass diese vernünftig abgewogen wurden.

- Wie Einigkeit für das Ziel des Entscheides erreicht wurde.
- Welche Prämissen zum Entscheid geführt haben.
- Welche Entscheidungsfaktoren waren relevant.

Ein wichtiger Nebeneffekt des Aufschreibens: Die Organisation lernt über die Zeit zwischen „schlechten Entscheiden“ und „schlechten Ergebnissen“ zu unterscheiden.

Nach der Sitzung (ist vor der Sitzung)

Nach der Sitzung geht es darum, die Umsetzung der Beschlüsse in die Wege zu leiten, resp. zu begleiten und die Lehren für die kommenden Meetings zu ziehen.

Vor allem Ihre Entscheidungsfindung wird jetzt auf die Probe gestellt. Nutzen Sie alle geeigneten Kanäle, um Informationen über wichtige Entscheidungen zu verbreiten. Die Menge der betroffenen Stakeholder ist grösser als die Menge, der am Entscheid beteiligten. Sie sollten Ihnen die Entscheide mitteilen, auch wenn Sie keine Vetorechte oder Eskalationsbefugnis haben. Denken Sie daran, nur weil sie keine Stimme haben, heisst das nicht, dass sie keine Stimme haben. Gute Entscheidungen sind der Höhepunkt eines durchdachten Prozesses.

Follow-up und Prioritäten

Wenn das Meeting beendet ist, beginnt das Follow-up.

Um das Ergebnis der Sitzung – insbesondere Wer, Was, bis Wann – zu sichern und Ihren Aktionsplan voranzu-treiben, stellen Sie sicher, dass das Protokoll umgehend versendet wird – aber sicher innerhalb von zwei Tagen. Detaillierte Protokolle sind weniger wichtig als eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, getroffenen Entscheidungen, Handlungsschritte, Verantwortlich-keiten und Zeitrahmen des Treffens.

Ohne Follow-ups wird jeder Aktionsplan wahrscheinlich durch Untätigkeit zunichte gemacht.

Stellen Sie sicher, dass die Besprechungsnotizen nicht nur an die Besprechungsteilnehmer verteilt werden, sondern an alle, die von den getroffenen Entscheidungen oder den ergriffenen Massnahmen betroffen sind. Setzen Sie sich mit den Verantwortlichen in Verbindung, wenn die Frist für jeden Aktionsschritt abläuft, und verlangen Sie einen Fortschrittsbericht. Wenn die Fristen nicht eingehalten werden, bieten Sie Hilfe an. Der Schlüssel besteht darin, die Dynamik und das Engagement aufrechtzuerhalten, die erforderlich sind, um das während Ihres Meetings in Gang gesetzte Ergebnis tatsächlich zu erreichen.

In Tat und Wahrheit schieben wir leider mehr Dinge vor uns her, auch wenn wir genügend Zeit für deren Erledigung haben.

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.[vii]

PRAXIS-TIPP

© Andrey Popov - Fotolia.com #208326389

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.

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 ihren eigenen Reiz hätte – unabhängig von objektiven Konsequenzen.

Eisenhower-Prinzip

Dwight D. Eisenhower, US-amerikanischer General und 34. Präsident der Vereinigten Staaten

Die Eisenhower-Methode gehört bei vielen Leitungspersonen zum täglichen Einmaleins ihres Leitungsjobs. Mit dieser Priorisierungsmethode können Sie im Nu im Büro und an Sitzungen, per Telefon oder E-Mail Aufgaben terminieren oder delegieren.

Checkliste für ständige Meetings

Einige der am meisten beargwöhnten Meetings sind regelmässig stattfindende Zusammenkünfte, die aus Gewohnheit oder Pflichtgefühl einberufen werden. Mitarbeitermeetings, Projektfortschrittstreffen und Verkaufssitzungen fallen unter diese Rubrik. Sie sind nicht nur wegen der Weitergabe von Informationen wichtig, sondern auch für die Teamentwicklung. Ihre Bedeutung macht sie jedoch nicht unbedingt interessant.

Sich jede Woche mit denselben Personen im selben Raum zu treffen, um dieselben Themen zu besprechen, kann langweilig werden, was zu vielen leeren Stühlen führt – und zu mangelnder Begeisterung bei den verbleibenden Teilnehmer. Hier sind einige Möglichkeiten, um Ihre regelmässigen Besprechungen auf dem neuesten Stand und die Teilnahmezahlen hoch zu halten.

Überprüfen Sie regelmässig den Zweck des Meetings

Erinnern Sie die Teilnehmer von Zeit zu Zeit an die Gründe für das Treffen und fragen Sie, ob das Treffen noch diesem Zweck dient.

Beispielsweise kann es sinnvoll sein, dass ein Projektteam zu Beginn eines Projekts zweimal wöchentlich einen Statusbericht erstellt. Wenn es nämlich viele neue Entwicklungen und viele Entscheidungen zu treffen gibt. Später gibt es möglicherweise nur noch wenig neue Informatio-nen, um ein monatliches Treffen zu rechtfertigen.

Fordern Sie die Gruppe im Voraus auf, eigene Traktanden einzureichen

Dies gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, Themen anzusprechen, die für sie von Interesse sind. Wenn Sie an einem bestimmten Tag feststellen, dass die Wichtigkeit der Themen nicht ausreicht, um eine Besprechung zu rechtfertigen, sagen Sie diese Sitzung ab.

Wechseln Sie die Leitung des Meetings

Dies gibt den Teilnehmern die Möglichkeit, Themen anzusprechen, die für sie von Interesse sind. Wenn Sie an einem bestimmten Tag feststellen, dass die Wichtigkeit der Themen nicht ausreicht, um eine Besprechung zu rechtfertigen, sagen Sie diese Sitzung ab.

Bitten Sie um Feedback

Fragen Sie die Teilnehmer am Ende jedes Meetings, wie es ihrer Meinung nach gelaufen ist. „Haben wir für jedes Traktandum eine angemessene Zeit aufgewendet?“ „Gibt es eine bessere Möglichkeit, das Meeting zu strukturieren?“ Mit diesen Informationen können Sie zukünftige Meetings besser planen.

Sitzungen systematisch verbessern

Die Verbesserung von Meetings erfordert eine gute Selbstbeobachtung. Nehmen Sie sich nach jeder Sitzung ein paar Minuten Zeit zum Nachdenken. Denken Sie über das Verhalten der Teilnehmer, die Gesprächsdynamik und den behandelten Inhalt nach.

Fragen Sie sich:

1. Waren die Leute abgelenkt?
2. Wurden Nebengespräche geführt?
3. Überlegen Sie, wer die meisten Gespräche geführt hat. Waren das Sie? Ein oder zwei andere Personen?
4. Ist die Diskussion zu irrelevanten Themen abgedriftet?
5. Waren Meinungen und Ideen, die geäussert wurden, ähnlich?

Wenn Sie einige oder alle diese Fragen mit Ja beantworten, liegt ein Problem vor.

Es ist auch wichtig, die positiven Aspekte Ihrer Besprechungen zu beachten, wie die uneingeschränkte Teilnahme und eine gesunde Debatte. Was schien die Menschen anzuregen? Was könnten Sie in zukünftigen Meetings tun, um diese Art von Engagement zu fördern?

Es kann sein, dass Sie die üblichen Tipps zur Verbesserung von Sitzungen, wie eine klare Traktandenliste, stehend ‚sitzen', jemanden zur Teilnahme delegieren, etc. bereits beachten, aber trotzdem keine echten Verbesserungen feststellen.

Der Grund liegt vermutlich darin, dass Sitzungen beeinflussen, wie Menschen zusammenarbeiten und ihre Arbeit erledigen. Deshalb nützen kosmetische Veränderungen oft nichts. Es braucht systematische Veränderungen.[viii] Der erste Schritt dazu ist die Befragung der Sitzungsteilnehmer:

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

PRAXIS-TIPP

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

Sobald Sie über Ihr eigenes und erbetenes Feedback von anderen nachgedacht haben, ermitteln Sie Ihre wichtigsten Stärken und Schwächen und erstellen Sie einen Plan für Verbesserungen. Wenn Sie nicht sicher sind, auf was Sie sich für die Verbesserung konzentrieren sollen, entscheiden Sie sich für Vorbereitung und Moderation.

Ausserdem

Sitzungen sind ein wichtiger Teil der Kommunikation in Organisationen. In die Kommunikation eingebettet sind immer Normen und Werte, die für eine Organisation von entscheidender Bedeutung sind. Vor allem wenn Sie sich mit schwierigen Problemen auseinandersetzen und sich schnell an neue Situationen anpassen müssen.

Deshalb machen wir in diesem Kapitel die Türe auf zu speziellen Formen von Sitzungen, resp. für spezielle Kommunikationssituationen und zu peripheren Themen, welche durch kulturelle Werteaspekte Einfluss auf das Sitzungsmanagement haben.

Das Morgen-Meeting

Leitungsteams sollten sich dadurch auszeichnen, dass sie

a. ehrliche, unvoreingenommene Konversationen zulassen und so schwierige Probleme der einzelnen Mitglieder schnell auf den Tisch kommen;

b. ein gemeinsames Verantwortungsbewusstsein haben. D.h., die einzelnen Teammitglieder fühlen sich für die ganze Organisation verantwortlich und nicht nur für ihren Teil der Aktivitäten.

Wenn die Kommunikation nicht mehr fliesst oder abgewürgt wird und Revierschutz und -streitigkeiten zur Tagesordnung gehören, dann ist das Leitungsteam jeder Organisation weniger als die Summe seiner Teile und kann strategische und operationelle Herausforderungen nicht effektiv anpacken. Die Teammitglieder kennen nicht das volle Ausmass der Probleme der anderen. Und der Mangel an gemeinsamem Verantwortungsbewusstsein führt dazu, dass einige denken: «Was geht das mich an. Das ist sein Problem. Er muss es lösen.»

Wenn Sie in einer Organisation feststellen, dass es im Leitungsteam chronische Kommunikationsprobleme gibt, und es an gemeinsamem Verantwortungsgefühl mangelt, könnte die Einführung eines «Morgen-Meetings»[ix] die Situation verändern. Lästermäuler verstummen und Revierstreitigkeiten werden signifikant reduziert. Schwierige Probleme werden adressiert, solange sie noch handhabbar sind. Problematische Situationen können nicht mehr verdeckt werden und Personen können sich nicht länger verstecken. Das Verantwortungsbewusstsein nimmt zu.

So funktioniert das «Morgen-Meeting» in seiner reinsten Form:

- Jeden Tag und zur gleichen Zeit versammelt sich das Leitungsteam mit sechs bis 15 Mitgliedern und Mitarbeiter an einem Konferenztisch, entweder persönlich oder virtuell.

  Am Tisch sitzen auch ein oder zwei andere, die entweder für eine wichtige aktuelle Initiative verantwortlich oder wegen ihrem Fachgebiet unerlässlich sind. Es gibt keine Traktandenliste. Obwohl die Führungsperson an der Spitze des Tisches sitzt, leitet sie das Meeting nicht. Jede Person sitzt jeden Tag am selben Ort.

- Rund um den Konferenztisch sitzen in der zweiten Reihe auf «Klappstühlen» in einer Art Galerie Stell-vertreter und Assistenten der Mitglieder des Leitungsteams.

  Manchmal hat die Leitungsperson ein oder zwei Themen, um die Besprechung zu beginnen. Häufiger übergibt sie aber an die Person zu ihrer Linken («Nr. 2») – dem Stabschef, dem Stellvertreter oder COO -, der die Dinge in Gang setzt und die Besprechung leitet. Wenn die Themen von Nr. 2 vollständig besprochen sind, geht es weiter zur links sitzenden Person und so weiter, im Uhrzeigersinn um den Tisch, bis zurück zur Leitungsperson.

- Sobald alle am Tisch die Gelegenheit hatten, sich zu äussern, verlassen alle Mitglieder der Galerie den Raum. In dieser zweiten Phase des Meetings erörtert das Leitungsteam hochsensible Themen wie rechtliche und personelle Angelegenheiten, die ein höheres Mass an Vertraulichkeit erfordern.

  Abhängig von der Grösse der Gruppe und der Komplexität und Anzahl der Themen kann die gesamte Besprechung nur 15 Minuten oder zwei Stunden dauern.

PRAXIS-TIPP

Das «Morgen-Meeting»-Modell ist flexibel. Es muss nicht täglich abgehalten werden. Ein wöchentliches MMM (Montag-Morgen-Meeting) kann ebenso funktionieren.

Während einer Krise oder bei organisationsweiten Veränderungsinitiativen ist es sinnvoll das Meeting täglich abzuhalten. Wenn die Dinge reibungslos laufen, können auch Treffen, die seltener stattfinden, positive Ergebnisse liefern.

Komplexität und Herausforderung existieren natürlich nicht nur auf dem Top-Niveau einer Organisation. Das Modell kann auch auf Abteilungen angepasst, einen Nutzen für eine bessere Entscheidungsfindung und Umsetzung in den Teams bringen.

Die Grundregeln des «Morgen-Meetings»

- Jede Person kann etwas zur Diskussion auf den Tisch bringen; es muss nicht mit dem eigenen Verantwortungsbereich zusammenhängen. Von allen wird erwartet, dass sie bereit sind, auf alle angesprochenen Fragen einzugehen, auch wenn diese ausserhalb ihres Fachwissens oder Verantwortungsbereichs liegen.

- Am Treffen werden Probleme besprochen und Entscheide gefällt. Aber ganz wichtig, auch die Umsetzung wird skizziert und vereinbart, und die interne und externe Kommunikation wird abgesprochen. Bei besonders heiklen Problemen soll die genaue Sprachregelung herausgearbeitet werden, die jeder am Tisch verwenden soll.

- Sobald ein Problem vollständig beurteilt ist, legt die sitzungsverantwortliche Person die Entschei-dungsregeln fest. Er entscheidet, ob er derjenige ist, der den finalen Entscheid fällt, ob es eine bestimmte Person oder ein Arbeitsteam ist, oder ob das Leitungsteam im Konsens entscheidet.

- Seine Meinung mitten in der Diskussion zu ändern, ist in Ordnung, wird sogar respektiert. Keine Meinung zu haben nicht.

- Es wird nicht über den Wunsch nach Fakten debattiert. Alle Teilnehmer erhalten die Fakten, und das Thema wird beim nächsten Treffen besprochen. Bedenken Sie jedoch, dass hinter den Fragen nach Fakten manchmal tiefere, wertebeladene Themen sind. Ein Argument über die Kosten für die Eröffnung einer Niederlassung kann strategische Bedenken verbergen, ob eine Erweiterung des Niederlassungsnetzes eine gute Idee ist.

Wenn Sie versuchen, ihre Variante des «Morgen-Meetings» einzuführen, werden Sie wahrscheinlich auf Widerstände stossen: "Das geht hier nicht." "Wir sind zu beschäftigt." "Wie sollen so viele Leitungspersonen ihre Zeitpläne jeden Tag so flexibel halten?"

Widerstände entstehen oft aus Angst, eine vertraute, wenn auch gestörte Funktionsweise aufgeben zu müssen. ("Zu beschäftigt" bedeutet: Ich bin wertvoll.) Die Mitglieder des Leitungsteams fühlen sich wohl mit der Autonomie, die sie haben, mit ihrer persönlichen Beziehung zur Führungsperson und zu anderen Teammitgliedern und mit der Nicht-Verantwortung und Sorge für die Organisation als Ganzes. Es fühlt sich sicherer an, die Gespräche rund um die Kaffeemaschine, als sie in einer formellen Besprechung zu führen.

Telefon- und Videokonferenzen

2013 verglich das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) Telefonkonferenzen und Videokonferenzen. Ergebnis: Videokonferenzen sind nicht schneller als Telefon-konferenzen. Aber die Diskussion läuft anders ab. Per Telefon findet man sehr schnell einen Kompromiss und diskutiert danach in den jeweiligen Teilgruppen, wie die Arbeitsschritte durchgeführt werden. In der Videokonferenz diskutieren alle Teilnehmer viel länger und ausführlicher. Die Teammitglieder fühlen sich viel besser eingebunden in die Entscheidung. Damit hat die Diskussion einen höheren Wert. Die Teilnehmer waren signifikant zufriedener und standen mehr zum Ergebnis.[1]

Unabhängig wie Sie digital konferieren, wenn sie produktive Ergebnisse erzielen sollen, dann lohnt sich eine spezifische Vorbereitung und die Einhaltung der «Conference Call»-Etikette.

In Telefon-konferenzen lässt sich schnell entscheiden, in Video-konferenzen sind die Ergebnisse häufig fundierter.

Etikette für Telefon- und Videokonferenzen

1. Stellen Sie sicher, dass Sie sich an einem ruhigen Ort mit minimaler Ablenkung befinden.

Dies verhindert, dass Sie abgelenkt werden, sodass Sie während des gesamten Anrufs konzentriert bleiben können. Wenn es ruhig ist, können Sie besser hören, wer spricht, und die Teilnehmer können Sie besser verstehen. Versuchen Sie deshalb keine «Conference Calls» in Cafés oder während der Fahrt zu tätigen.

2. Seien Sie pünktlich.

Wählen Sie sich einige Minuten früher ein. Es gibt nichts Schlimmeres bei «Conference Calls», wenn weniger als die Hälfte der Teilnehmer zurzeit bereit ist.

3. Halten Sie die Login-Daten griffbereit.

Es kann immer passieren, dass Sie aus der Konferenz unabsichtlich herausfallen. Notieren Sie deshalb die Anmelde- und Kennwortdetails auf Ihrem Notizblock, oder speichern Sie sie in Ihrem Telefon, damit Sie nicht nach den Anmeldeinformationen suchen müssen.

[1]https://blog.iao.fraunhofer.de/der-wahre-mehrwert-von-videokommunikation/

4. Vermeiden Sie Essen und Trinken.

Dazu gibt es eigentlich nicht mehr zu sagen. Wenn Sie es trotzdem nicht unterlassen können, schalten Sie wenigstens Ihr Mikrofon stumm, damit der Rest der Teilnehmer Ihre Trink- und Essgeräusche nicht hört.

5. Unterbrechen Sie andere nicht, während sie sprechen.

Wenn jemand spricht und Sie nicht einverstanden sind, oder Sie an einen anderen Punkt denken, den Sie ansprechen möchten, halten Sie sich zurück. Schreiben Sie es auf, damit Sie es nicht vergessen, und sprechen Sie es an, wenn Sie die Gelegenheit dazu haben.

6. Sprechen Sie klar und präzise und haben Sie eine gute Körperhaltung.

Selbst wenn die Leute Sie nicht sehen, können sie an Ihrem Tonfall schnell erkennen, in welcher Verfassung Sie sind.

7. Fokus

Versuchen Sie kein Multitasking während der Konferenz. Schenken Sie dem Gespräch Ihre volle Aufmerk-samkeit. Und sprechen Sie keine Themen an, die die Mehrheit der Anrufer nicht betreffen. Rufen Sie stattdessen nach der Konferenz die dazu relevanten Personen an.

8. Setzen Sie die Stummschalttaste richtig ein.

Alle Teilnehmer, die nicht sprechen, sollten Ihr Gerät auf stumm schalten. Auch wenn es zu Beginn bei Ihnen ruhig ist, können Sie störende Hintergrundgeräusche nicht immer vermeiden. Gewöhnen Sie sich folgende Routine an: Denken! Stummschalttaste drücken! Sprechen! Wenn Sie gesprochen haben, sofort wieder die Taste drücken.
Wichtig: Nie auf «Anruf halten» drücken oder parallel einen Anruf annehmen. Sie klinken sich so temporär aus der Konferenz aus, und die anderen Konferenzteilnehmer hören Überbrückungsmusik, was die Weiter-führung von Gesprächen verunmöglicht.

PRAXIS-TIPP

Praxis-Tipps für Telefonkonferenzen

- Wählen Sie einen ruhigen Ort.
- Seien Sie immer bereit, angesprochen zu werden.
- Rufen Sie früh (genug) an.
- Verwenden Sie ein «gutes» Telefon.
- Schalten Sie Ihr Mikrofon stumm, wenn Sie nicht sprechen.
- Sagen Sie Ihren Namen, bevor Sie sprechen.
- Sprechen Sie die anderen mit ihrem Namen an.

Leitung von Telefon- und Videokonferenzen

1. Alle wissen, wer die Konferenz leitet.

Zu Beginn des Anrufs sollte die Leitungsperson alle Teilnehmer (Hauptpersonen/Abteilungen, wenn viele anwesend sind) vorstellen und die Gesprächspunkte durchgehen. Er oder sie ist auch dafür verantwortlich, dass Teilnehmer nicht abschweifen, beim Thema bleiben und die Zeit pro Traktandum eingehalten wird. Darüber hinaus stellt der Leiter sicher, dass die Teilnehmer die Möglichkeit haben, zu sprechen und fasst am Ende zusammen. Und bei Telefon-konferenzen jeden Teilnehmer ermutigen, seinen Namen zu sagen, bevor er oder sie spricht.

Verständnis-fragen der Teilnehmer sollten vor der Konferenz schriftlich beantwortet werden. Machen Sie daraus ein F&A für alle.

2. Halten Sie die Besprechung kurz und präzise und beenden Sie pünktlich.

Stellen Sie daher sicher, dass der «Conference Call» alle Informationen auf kurze und einfache Weise abdeckt. Auf diese Weise bleiben die Teilnehmer konzentriert. Wichtig! Die Telefonkonferenz sollte nicht nur pünktlich beginnen, sondern auch pünktlich enden.

3. Den «Conference Call» aufzeichnen. Ja oder Nein?

Wenn Sie aufzeichnen, müssen das alle wissen.
Vorteil: Auf diese Weise können Personen, die nicht dabei waren, Entscheidungen besser nachvollziehen.
Nachteil: Die Teilnehmer überlegen sich zweimal ob und was sie sagen. Und evtl. sagen sie gar nichts, obwohl es wichtig für die Entscheidungsfindung gewesen wäre.
Fazit: Es ist eine Frage der Unternehmenskultur.

4. Bestehen Sie darauf, dass sich die Teilnehmer schriftlich auf die Konferenz vorbereiten.

Alle sollen sich ihre Fragen und Meinungen unabhängig voneinander notieren. Verständnisfragen sollten vor der Konferenz schriftlich beantwortet werden, und alle Teilnehmer erhalten eine Zusammenfassung der Fragen und Antworten (F&A). Meinungen und Inputs zu Gesprächspunkten sollten dem Konferenzleiter vorgängig mitgeteilt werden. Das vereinfacht ihm oder ihr die zielgerichtete Lenkung der Diskussionen.

Zusätzliche Punkte bei Videokonferenzen

1. Testen Sie den Geräte-Setup.

In der Regel können Sie einen Testprozess ausführen, um sicherzustellen, dass Ihre App oder Browser-Oberfläche ordnungsgemäss mit Ihrer Kamera, Lautsprechern und Mikrofonen verbunden ist. Stellen Sie sicher, dass Sie Benutzer sehen und hören können und sie Sie sehen und hören können.

2. Stellen Sie sicher, dass Ihre Kamera richtig positioniert ist.

Eine Kamera, die zu tief auf Ihren Körper gerichtet ist oder auf eine andere Stelle im Raum gerichtet ist, kann sowohl ablenkend als auch wenig schmeichelhaft sein. Stellen Sie sicher, dass sich die Kamera in einer stabilen Position befindet und gerade auf Augenhöhe fokussiert ist. Damit Sie den Augenkontakt zu den Teilnehmern nicht verlieren, ziehen Sie das Videobild-Fenster in Ihrem Browser direkt unter die Kamera.

3. Wenn Sie von zuhause aus teilnehmen, kleiden Sie sich so, als wären Sie an Ihrem Arbeitsplatz.

Dies zeigt Ihren Kollegen und Kunden Respekt und Professionalität. Beachten Sie, dass der Auftritt nicht nur auf Sie beschränkt ist. Achten Sie auf den Zustand Ihrer Umgebung. Ein unordentlicher Arbeitsbereich kann Personen am anderen Ende der Kamera ablenken. Wenn Sie nicht wollen, dass man Ihre Umgebung erkennen kann, schalten Sie die Weichzeichner-Funktion Ihrer Videokonferenz-Applikationen ein.

4. Multitasking ist nicht förderlich für Ihren Ruf.

An einer Telefonkonferenz kommen Sie mit diesem Verhalten vielleicht noch davon. Aber bei einer Video-konferenz kann Sie jeder sehen, wenn Sie auf eine E-Mail antworten oder auf Ihr Handy schauen. Beseitigen Sie Ablenkungen und konzentrieren Sie sich auf das Meeting. Deaktivieren Sie temporär Benachrichtigungen. Schliessen Sie laufende Anwendungen und schalten Sie das Mobiltelefon stumm.

PRAXIS-TIPP

Seien Sie sich bewusst, dass Ihr Auftritt eine Wirkung hat.

- **Mikrofon:** Stummschaltung prüfen, bevor Sie einen zweiminütigen Monolog halten, den niemand hören wird.
- **Kamera auf Augenhöhe:** Seltsame Kamerawinkel können bei Videokonferenzen sehr ablenkend und wenig schmeichelhaft sein.
- **Gut beleuchteter Raum (Seitenbeleuchtung ist die beste):** Verwenden Sie natürliches Licht aus den Fenstern oder schalten Sie das Deckenlicht im Raum ein.
- **Angemessene Kleidung:** Wie wenn Sie sich von Angesicht zu Angesicht treffen würden. Sie wissen nie, ob Sie plötzlich aufstehen müssen oder ob Ihre Kamera herunterfallen könnte.
- **Umgebung:** Ihre Wandkunst oder Dekoration sollte arbeitsgerecht und Ihre Umgebung sauber sein.

E-Mail-Kopieritis untergräbt Vertrauen

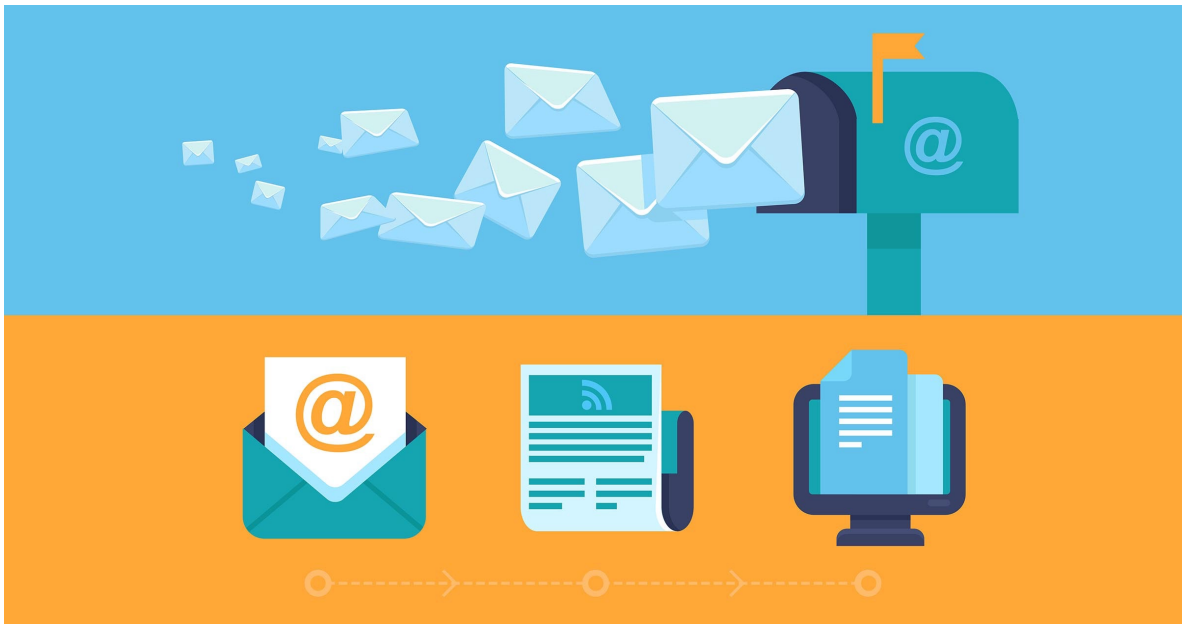
Die (B)cc-Kultur einer Organisation hat massgeblichen Einfluss auf das Vertrauensverhältnis untereinander. Deshalb tut jeder Vorgesetzte gut daran, klar zu machen und durchzusetzen, was gilt.

Wie oft kopieren wir Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzte im Namen von Transparenz und Effizienz, wenn wir E-Mails schreiben? Seltener bedenken wir, welche Nebeneffekte unsere Kopieritis hat.

Wie steht es z.B. um den Einfluss auf das Vertrauen unter Kollegen, wenn Vorgesetze im E-Mail kopiert werden?[x] Antwort: Je öfters Vorgesetzte kopiert werden, desto weniger Vertrauen herrscht unter Arbeitskollegen. Zudem sind negative Einflüsse auf die ganze Organisation zu befürchten, denn das Verhalten kann eine Angstkultur befördern und die psychologische Sicherheit gefährden.

Schaffen Sie Klarheit bezüglich erwarteter Transparenz.

Jede Organisation tut deshalb gut daran, Klarheit bezüglich erwarteter Transparenz zu schaffen. Mitarbeiter dürfen nie auf die Idee kommen, dass was sie sagen oder tun, gegen sie verwendet wird. Und schliesslich liegt es an jeder Führungsperson zu intervenieren, wenn sie dauernd von gewissen Teammitgliedern kopiert wird.



Was zeichnet erfolgreiche Teams aus?

Erfolgreiche Teams zeichnen sich durch folgende Gemeinsamkeiten aus:

1. Gemeinsames Ziel: Jeder kennt es.
2. Gemeinsames Zielverständnis: Jeder versteht es.
3. Gemeinsame Motivation: Jeder will das Ziel erreichen.
4. Vertrauen: Jeder vertraut darauf, dass das Gemeinsame im Vordergrund steht.
5. Kooperation: Jeder beteiligt sich aktiv und im Zusammenspiel mit den Anderen an der Zielerreichung. Das eigene Ego wird dabei zurückgestellt.

Notwendig ist dafür unter anderem ein gut organisiertes Management, um diese Kooperation zu gewährleisten.

PRAXIS-TIPP

Gut organisiert ist das Management, wenn es Dokumente und Aufgaben im Griff hat. Ein gescheites Dokumentenmanagement verhindert unnötiges Suchen. Es herrscht Ordnung und Klarheit. Alle können jederzeit von überall her auf die aktuellen Versionen zugreifen.

Task Management nutzt die Vorteile des Dokumentenmanagements und stellt Verbindlichkeit, Transparenz und Verlässlichkeit in der Aufgabenerledigung sicher. Damit fördert das Management Akkuranz und kann seine Zeit besser nutzen. Schliesslich werden die Prozesse so robuster und Personalveränderungen können geschmeidig bewältigt werden.

Quellennachweise

Auf die für das Verfassen dieses E-Book verwendeten Quellen wird im Text mittels Endnoten verwiesen. Diese Quellen können, durch die im jeweiligen Titel der Quelle hinterlegte URL, direkt heruntergeladen werden.

Daneben habe ich drei Quellen verwendet, auf die ich quer durch das ganze E-Book immer wieder zurückgegriffen haben. Einige Textpassagen haben wir stark in Anlehnung an diese im folgenden aufgelisteten Quellen verfasst.

MARTHA CRAMER, The Effective Meeting: A Checklist for Success, Harvard Management Communications Letter, March 2001

KIM RIBBINK, Run a Meeting to Fast-Track your Career, Harvard Management Communications Letter, October 2002

STEVEN G. ROBELBERG, Why Your Meetings Stink – and What to Do About it, Harvard Business Review, January-February 2019 Issue

Endnoten:

[i]Tortured by meetings, You take minutes and waste hours, The Economist, Jun 30th 2018

[ii]LIANE DAVEY, The Right Way to Start a Meeting, Harvard Business Review, March 02, 2017

[iii]Meeting up, The Economist, Apr 4th 2015

[iv]JOHN S. HAMMOND, RALPH L. KEENEY, AND HOWARD RAIFFA, The Hidden Traps in Decision Making, Harvard Business Review, 1988

[v]WALTER FRICK, 3 Ways to Improve Your Decision Making, Harvard Business Review, January 22, 2018

[vi]BILL JAVETSKI AND TIM KOLLER, Debiasing the corporation: An Interview with Nobel laureate Richard Thaler, McKinsey & Company, May 2018

[vii]Meng Zhu, Why We Procrastinate When We Have Long Deadlines, Harvard Business Review, August 29, 2018

[viii]LESLIE A. PERLOW, CONSTANCE NOONAN HADLEY, AND EUNICE EUN, Stop the Meeting Madness, Harvard Business Review, July-August 2017

[ix]Marty Linsky, The Morning Meeting: Best-Practice Communication for Executive Teams, Harvard Management Communication Letter, Spring 2006

[x]DAVID DE CREMER, CC'ing the Boss on Email Makes Employees Feel Less Trusted, Harvard Business Review, April 20, 2017

Sitzungsmanagement

Für Sitzungen zum Nutzen aller oder wie Sitzungen produktiver werden

Enthält für jede Sitzungsphase eine Checkliste und über 20 Praxis-Tipps sowie vier Seiten Tipps für Telefon- und Videokonferenzen

ISBN E-Book: 9783749454327

Consilium Hafner