

## Effektive Sitzungen – was gilt es zu beachten

**Manager verbringen viel Zeit in Sitzungen, die – sowohl vom Zeitablauf als auch von der Entscheidungsqualität nicht optimal effizient sind. Wie kann ein Meeting so gestaltet werden, dass eine gute Entscheidungsfindung gewährleistet ist? Auch weniger bekannte Punkte, die das Wissen aller Teilnehmer angemessen berücksichtigen und eine gegenseitige Beeinflussung der Sitzungsteilnehmer vermeiden, werden im folgenden Beitrag behandelt.**

Ziel einer Besprechung, eines Jour-Fixes, aber auch einer Aufsichtsratssitzung oder einer Generalversammlung sollte nicht nur das Abhandeln von vorher festgelegten Tagesordnungspunkten sein. Vielmehr muss das Ziel sein, das gesamte vorhandene Wissen der Sitzungsteilnehmer in größtem Ausmaß zu erschließen und angemessene Entscheidungen zu treffen.

Welche Maßnahmen unterstützen eine optimale Entscheidungsfindung? Allen voran bekannte Selbstverständlichkeiten, die dennoch so oft nicht beachtet werden.

1. Keine Sitzung ohne Agenda
2. Vorbereitung von komprimierten und nachvollziehbaren Unterlagen im Hinblick auf mögliche Entscheidungsoptionen
3. Rechtzeitige Übermittlung der Unterlagen
4. Unterlagen werden vorher gelesen
5. Keine Telefon/Email während des Meetings
6. Klarer Zeitplan der von einem Moderator oder Sitzungsleiter eingehalten wird

Wenn man auf die Einhaltung der o.g. Punkte achtet, so führt dies sicher zu einer reduzierten Anzahl und Dauer von Meetings.

### Weitere Betrachtungen

Es gibt aber noch weitere Punkte, die der französischen Mathematiker Marquis de Condorcet schon 1785 beschrieben hat. Ihm fiel auf, dass Teilnehmer unbeeinflusst voneinander bessere Entscheidungen treffen und dass die Entscheidungsqualität mit Gruppengröße und –heterogenität (z.B. verschiedene Ausbildungen) zunimmt.

In einer weiteren klassischen Studie beschrieben die Psychologen Tversky und Kahnemann 1974 einen Effekt namens „Anchoring“ und wie zuerst erhaltene Information (z.B. die Meinung des Erstvortragenden) die generelle Meinung zu einem Thema beeinflusst. Kahnemann empfiehlt, dass jeder Sitzungsteilnehmer seine Meinung schriftlich und unbeeinflusst vor dem Start einer Diskussion den anderen Teilnehmern mitteilen sollte. Diese Prozedur ist zugegebenermaßen mühsam. Leider wird oft auf die eigene Reputation mehr geachtet und so werden vermeintlich dumme Fragen nicht gestellt. Ein vertrauensvolles Klima und etablierte Persönlichkeiten sind hilfreich. Die eigene Karriere ist vielen wichtiger als gute Entscheidungen für die Organisation, sogar wenn Abstimmungen anonym sind.

Oder wie eine aktuelle Studie der Oxford University zusammen mit der Boston Consulting Group zeigt, beeinflussen Vorurteile, insbesondere wenn es keinen Konsens gibt, spätere Entscheidungen zugunsten von vorab gemeinsam identifizierten Favoriten. In anderen Worten, Sitzungsteilnehmer stimmen aus Angst vor zu viel Konfrontation in späteren Abstimmungen für weniger kontroversielle Optionen, die aber nicht das Optimum darstellen.

### Handlungsanleitung

Es ist nicht leicht, alle vorgenannten Erkenntnisse in ein praktikables Sitzungsmanagement einfließen zu lassen.

Trotzdem bleiben Condorcets Erkenntnisse gültig. Teams treffen die besten Entscheidungen, wenn

bestmöglich aus dem Wissen und Erfahrungshintergrund aller Mitglieder geschöpft wird.

Was kann ein Sitzungsvorsitzender also tun, um besseren Entscheidungen zu erzielen?

In Anlehnung an Kahnemann sollten alle Sitzungsteilnehmer ihre Meinung vorab schriftlich festhalten. Dies bewirkt, dass alle Sitzungsteilnehmer vorbereitet und eingelesen in die Sitzung gehen. Hektisches Blättern in den Unterlagen und eine partielle Kenntnisnahme der vorbereiteten Information werden so vermieden. Der Erstvortragende sollte durch das Los bestimmt werden oder die Teilnehmer mit der geringsten Seniorität sollten zuerst vortragen. So wird die wiederholte Beeinflussung durch dominante Mitglieder verringert.

Weiters sollte der Vorsitzende angeregte Diskussion und Dissens fördern, dies führt zu besseren Ergebnissen. Der höhere Zeitaufwand macht sich sicher über eine bessere Entscheidungsqualität bezahlt. Patriarchalische Verhaltensweisen sind hier schädlich. Ein Blick auf die Ausbildung, die beruflichen Hintergründe, die Geschlechterverteilung, die Altersstruktur und die Internationa-

lität im Hinblick auf größte Heterogenität ist angezeigt.

Stark kontroverielle Themen sollten mit Abstand oder nicht in der gleichen Sitzung behandelt werden. Die Entscheidungsqualität sinkt für später behandelte Themen durch bestehende Präferenzen und die Vermeidung weiterer Konfrontation.

### **Resultate, Resultate**

Am Ende wieder eine Selbstverständlichkeit: Wer macht was bis wann? Das Festhalten der Abstimmungsergebnisse und die Nachverfolgung der Durchführung der getroffenen Entscheidungen bilden den Abschluss.

Denn sonst sind alle vorher beschriebenen Methoden nutzlos.

September 2015

Mag. Markus Lenotti  
Geschäftsführer  
Lenotti Advisors GmbH

