



ZEITMANAGEMENT und SELBSTORGANISATION

GABRIELA KONRAD, MSc.

WWW.KOMPLIMENT.CO

WWW.GABRIELAKONRAD.COM



Zeit

=

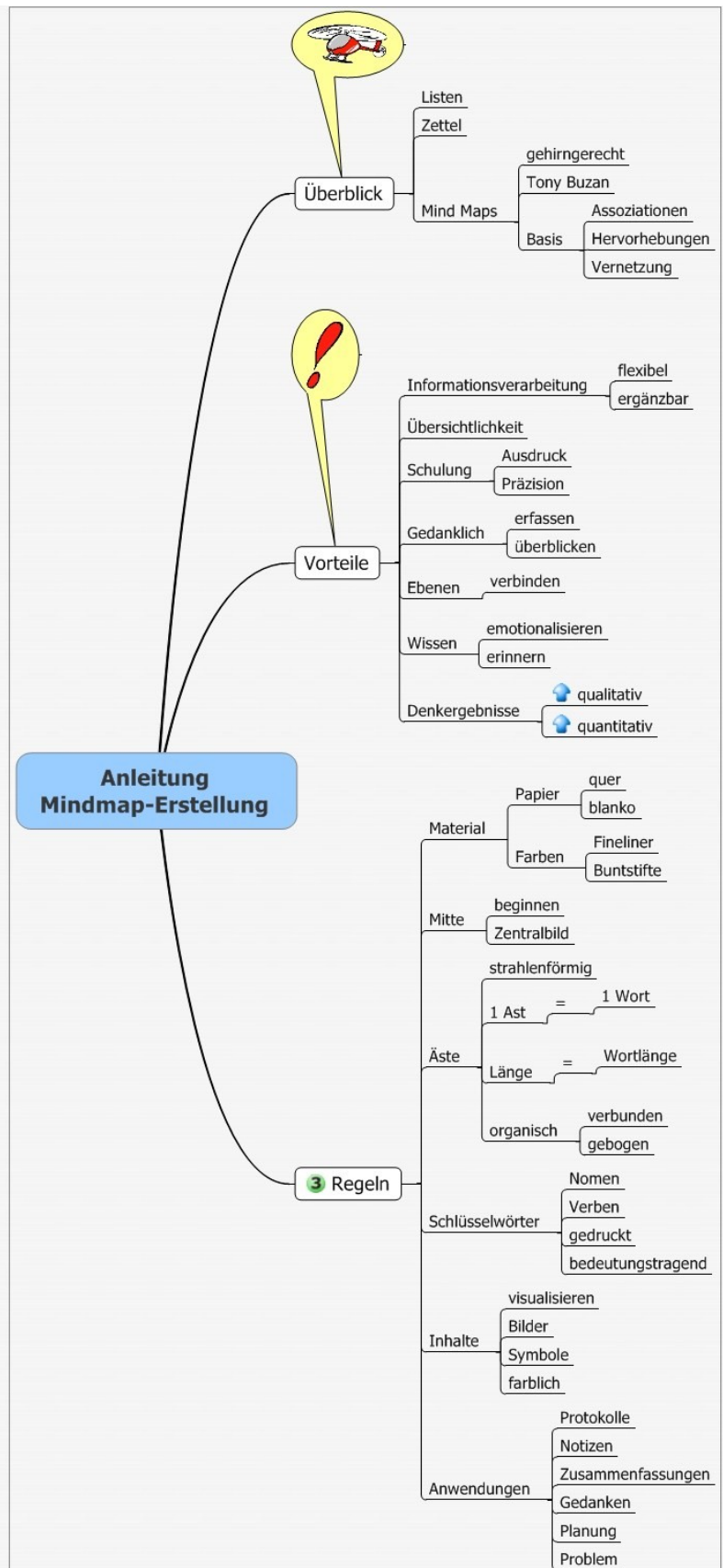
Leben

Meine Zeitdiebe

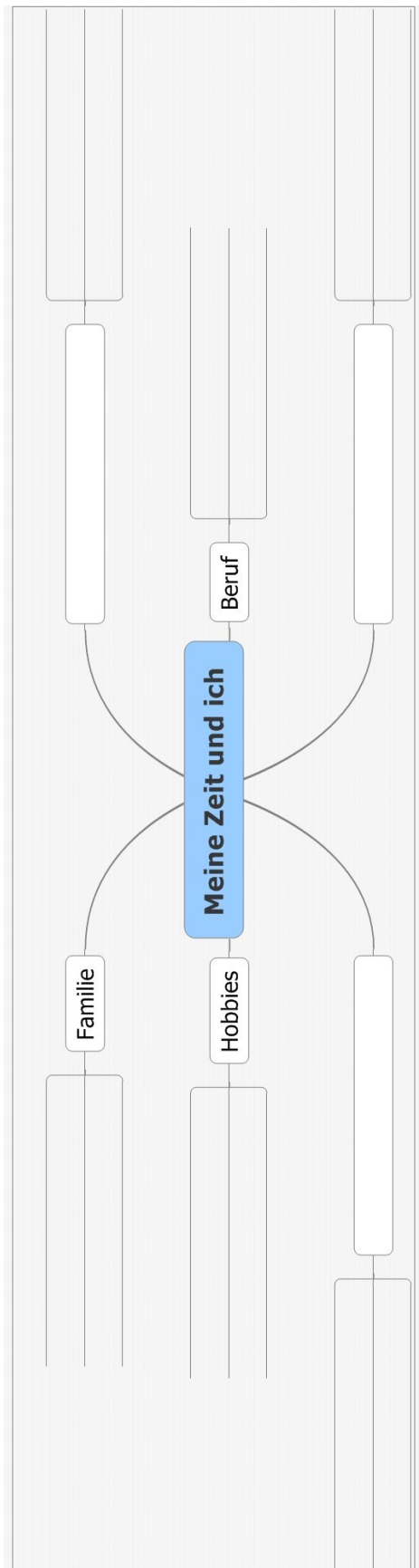
Selbst Einschätzung	Ja	Manch mal	Nein
Ich arbeite mit klaren und genauen Zielsetzungen.			
Ich habe systematischen Überblick über alle meine Aufgaben.			
Ich arbeite ohne Zeit- und Termindruck.			
Mein Arbeitstag entspricht meinem Lebensrhythmus.			
Ich plane die wichtigsten Aufgaben zu den günstigsten Zeiten ein, um meine Leistungsfähigkeit voll auszunutzen.			
In den Stunden höchster Leistungsfähigkeit mache ich keine Routinearbeiten oder Nebensächlichkeiten.			
Ich plane Zeitpolster für unvorhergesehene Störungen.			
Ich notiere Aufgaben und Termine in einem Zeitplanbuch oder Outlook.			
Ich verwende nur wenig Zeit auf Routineaufgaben.			
Ich habe nie lange Wartezeiten vor Terminen.			
Zeitintensive und unangenehme Aufgaben erledige ich sofort. Akute „Aufschieberitis“ kenne ich nicht.			
Ich treffe Vorkehrungen gegen Störungen.			
Ich bereite mich auf Termine gut vor.			
Ich fange nie mit Aufgaben an, ohne sie durchdacht zu haben.			
Ich plane schon am Vorabend den nächsten Tag.			
Ich bearbeite alles mit System. Was gerade dringend und wichtig ist.			
Ich habe stets die Übersicht über Aufgaben und Aktivitäten.			
Ich erledige Dinge nie gleichzeitig und/oder nur zur Hälfte. Ich arbeite mit klaren Prioritäten.			

Selbst Einschätzung	Ja	Manch mal	Nein
Ich teile meinen Aufgaben das richtige Maß an Zeit zu; entsprechend ihrer Dringlichkeit und Wichtigkeit.			
Ich verliere tagsüber keine Zeit durch unangemeldete Besucher und/oder Plaudereien, sodass ich abends länger arbeiten müsste.			
Ich habe keine langwierigen Besprechungen, die mich Zeit kosten.			
Ich bereite mich auf Besprechungen sehr gut vor.			
Ich vereinfache meine Arbeit systematisch.			
Mein Schreibtisch ist niemals überhäuft mit Papierkram.			
Ich verwende moderne Hilfsmittel, die mir die Arbeit erleichtern.			
Mein Ablagesystem ist übersichtlich. Ich weiß wo Notizen, Adressen, Merkzettel ... sind.			
Ich habe viel Freude und Motivation bei der Arbeit.			
Ich bin immer wach und aufmerksam und kenne keine "Konzentrations-Löcher" ... wie z. B. mit meinen Gedanken abschweifen oder mich müde fühlen.			
Ich benötige anfangs keine längere Zeitspanne, um wieder in die Arbeit hineinzukommen.			
Bei mir muss es nie einfach schnell, schnell gehen. Ich arbeite nie mit Hast und Ungeduld.			
Ich kann leicht NEIN sagen.			
Ich arbeite überblicksorientiert und verzettle mich nicht bei Kleinigkeiten.			
Die Delegation von Aufgaben funktioniert gut, ich mache wenig selbst.			

Persönliche Mind-Map



Das Netz meiner Zeitanforderungen



Die Yale-Studie: Wozu Ziele gut sind

Es heißt immer, Menschen mit Zielen seien erfolgreicher wie jene ohne Ziele. Aber stimmt das wirklich?

An der renommierten Yale-Universität wurde 1953 eine Studie gestartet. Hierfür wurden von einer Forschergruppe die Absolventen dieses Jahrgangs interviewt. Sie wurden nach ihren persönlichen Zielen befragt.

Die Befragung ergab, dass nur drei Prozent der Absolventen ein klares Ziel vor Augen hatten und auch einen Plan, wie sie dieses Ziel erreichen können.

Die Studie war damit aber noch nicht beendet. Diese Studienabgänger wurden genau zwanzig Jahre später (1973) nochmals aufgesucht und befragt. Und das Ergebnis dieser erneuten Befragung war dann doch erstaunlich:

Jene 3%, die 1953 angaben, ein klares Ziel zu haben, hatten

- ✚ eine geringere Scheidungsrate,
- ✚ weniger Krankheitstage,
- ✚ hatten einen Anteil am gesamten Vermögen aller Absolventen des Jahres 1953 von 95%. Die anderen 97% der Absolventen des gleichen Jahrgangs teilten sich die übrigen 5% des Vermögens.

Fazit

Und das Fazit dieser Studie: Menschen mit Zielen sind erfolgreicher als Menschen ohne Ziele. Dabei spielt es nicht unbedingt eine Rolle, ob man das gesetzte Ziel erreicht oder nicht. Das zeigt auch die Yale-Studie. Vielmehr geht es darum, dass Menschen mit Zielen Chancen und Möglichkeiten suchen, und nicht darauf warten, bis sie der Zufall vorbeibringt. Sie werden aktiv.

Lebenswunschbild

So sehen meine fünf wichtigsten Lebenswünsche aus:

(Bitte so formulieren, als ob Sie diese bereits erreicht hätten!)

1. _____

2. _____





3. _____





4. _____





5. _____

Meine beruflichen Ziele

Welche beruflichen Ziele (Karriere-, Berufs-, Stellenziele, die nächsten Jahresziele) will ich erreichen?





langfristig (Karriereziele)	Maßnahmen zur Zielerreichung	Wann erledigt?
		
		
		
		





mittelfristig (5 Jahre)	Maßnahmen zur Zielerreichung	Wann erledigt?
		
		
		
		





kurzfristig (1 Jahr)	Maßnahmen zur Zielerreichung	Wann erledigt?
		
		
		
		

Meine privaten Ziele

Welche privaten Ziele (Wunschziele für Gesundheit, Partnerschaft, Familie, Freunde, Sinn etc.) will ich erreichen?

langfristig (Lebensziele)	Maßnahmen zur Zielerreichung	Wann erledigt?
		
		
		
		

mittelfristig (5 Jahre)	Maßnahmen zur Zielerreichung	Wann erledigt?
		
		
		
		

kurzfristig (1 Jahr)	Maßnahmen zur Zielerreichung	Wann erledigt?
		
		
		
		

Zielsetzung

1. Welches sind meine wichtigsten Stärken, die mich bei der Erreichung meiner Ziele unterstützen (persönliche und kommunikative Fähigkeiten, Denkvermögen, Fachkenntnisse, Führungsfähigkeiten Kontakte, Arbeitstechniken etc.?)

 _____

 _____

 _____


 _____

 _____


2. Welches sind meine größten Engpässe, die mich am meisten an der Zielerreichung hindern?

 _____

 _____


 _____


 _____


 _____


3. Warum ist Zielsetzung eine unabdingbare Voraussetzung und der Schlüssel für ein erfolgreiches Zeitmanagement?

 _____

 _____

 _____

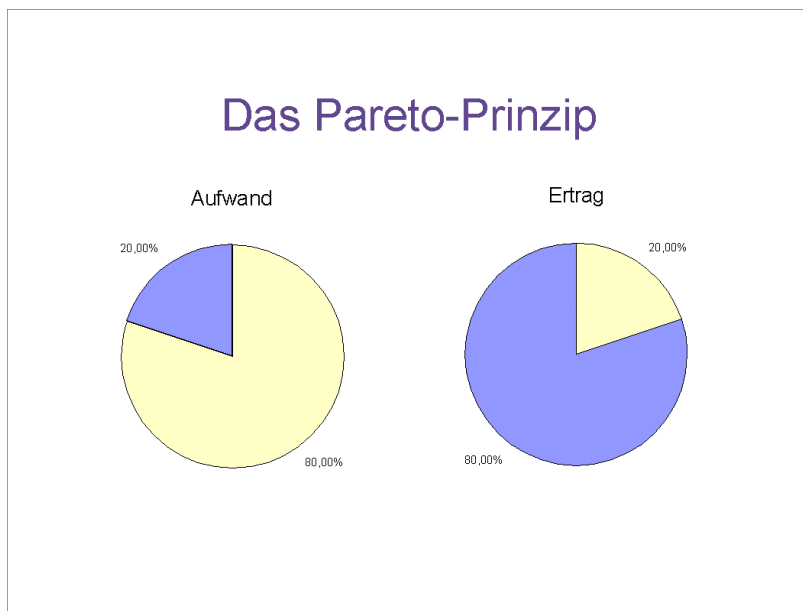
 _____

 _____

Das Pareto-Prinzip

In diversen Zeitmanagementbüchern wird man immer wieder auf das Pareto-Prinzip stoßen. Was hat es nun mit diesem Prinzip auf sich?

Dieses Prinzip wurde nach Vilfredo Pareto, einem italienischen Soziologen und Ökonomen, benannt. Der hat nämlich Anfang des 20. Jahrhunderts festgestellt, dass in Italien 80% des Einkommens von nur 20% der Leute generiert wird.



Dieses Verhältnis von 80/20 wurde bis heute auf alle möglichen Bereiche übertragen. Dieses Verhältnis ist aber nur als Richtwert zu sehen.

Die 80/20-Regel „wissenschaftlich“ formuliert:

- ✚ Innerhalb einer Gruppe oder Menge weisen einige wenige Teile einen weitaus größeren Wert auf, als dies ihrem relativen, größenmäßigen Anteil an der Gesamtmenge entspricht.

Für ein Unternehmen bedeutet das beispielsweise, dass

- ✚ 20 % der Kunden so wichtig sind, dass sie für 80% des Umsatzes verantwortlich sind,
- ✚ 20 % ihrer Waren 80 % des Umsatzes bzw. der Gewinne bringen,
- ✚ 20 % der Produktionsfehler 80 % des Ausschusses verursachen,
- ✚ 20 % der Besprechungszeit 80 % der Beschlüsse bewirken.

Für die Arbeitsorganisation bedeutet das Pareto-Prinzip:

- ✚ 20% der Aufgaben sind so wichtig, dass man damit 80% des Arbeitserfolges erreicht.

Das Pareto-Prinzip lässt sich auf viele weitere Bereiche übertragen.

Das Prinzip Schriftlichkeit

Ein bekanntes Sprichwort lautet: „Wer schreibt, der bleibt.“

Die Basis jedes effizienten Zeitmanagements ist die Schriftlichkeit.

Im Kopf schwirren ständig unerledigte Aufgaben und Informationen herum, die man nicht vergessen darf. Solche Stress verursachenden Gedanken lassen uns auch nach der Arbeit schwer abschalten.

Vielleicht ergeht es Ihnen ähnlich: Notizen sind auf Post-its und Schmierzetteln verteilt. Diese Zettel haben oft die Eigenschaft, immer dann nicht auffindbar zu sein, wenn sie am dringendsten gebraucht werden.

Grundsätze für ein effizientes Notizmanagement:

1. Möglichst viel notieren.

Generell machen Sie möglichst viele Notizen in der Arbeit. Mit dem Aufschreiben überträgt man Gedanken aus dem Kopf auf das Blatt Papier. Dadurch wird der Kopf entlastet und man behält die Übersicht in der Hektik des Arbeitsalltags.

2. Alle Notizen an EINEM Ort.

Vermeiden Sie den Fehler, zwar viel zu notieren, aber an verschiedenen Stellen. Deshalb auch der Grundsatz: Alle Informationen an einer Stelle. Wenn Sie dann eine Notiz suchen, wissen Sie immer sofort, wo Sie diese finden werden und müssen nicht an verschiedenen Stellen suchen.

3. Notizen mit System (Übersichtlichkeit) anlegen.

Das Notieren von Informationen soll aber mit System erfolgen. Nur dann behalten Sie auch den Überblick bei einer Fülle von Notizen.

Wochen- und Tagespläne

Um sich selbst besser organisieren zu können brauchen Sie ein funktionierendes Zeitmanagement. Sie müssen natürlich nicht Ihre Zeit auf die Sekunde genau planen. Das ist auch nicht möglich.

Zuerst sollten Sie einmal wissen wofür Sie Ihre Zeit verwenden. Dazu legen Sie ein Zeitprotokoll an. Schreiben Sie ein paar Tage auf, welche Tätigkeiten Sie ausüben und wie lange Sie dafür brauchen. So erhalten Sie einen guten Überblick über Ihre Zeiteinteilung. Seien Sie ehrlich dabei, die Aufstellung ist nur für Ihre Zwecke da.

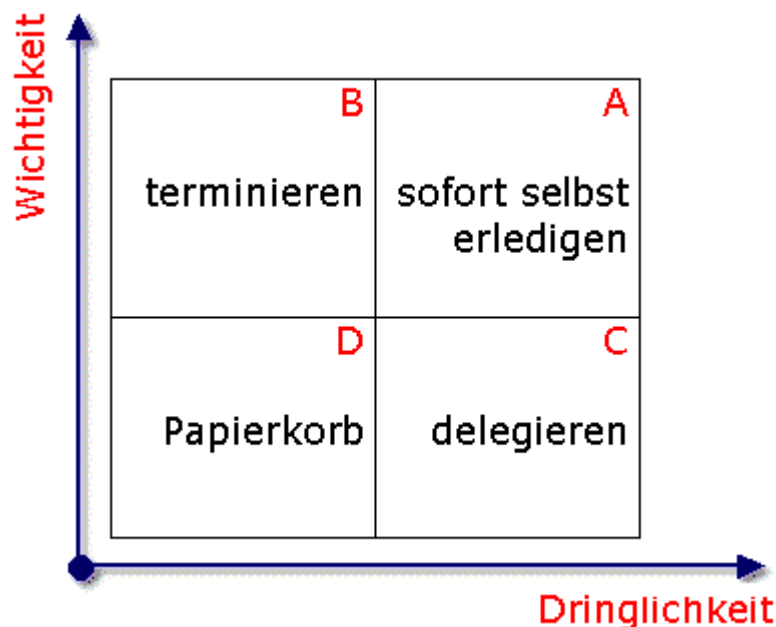
Dann werten Sie Ihr Protokoll aus. Schauen Sie auf die Arbeiten die die meiste Zeit verbrauchen. Sind diese Arbeiten notwendig? Oder können Sie diese weglassen oder delegieren? Es ist auch kein Problem, wenn Sie viele Leerzeiten finden in denen Sie nichts Sinnvolles machen. Sie wollen dieses Verhalten ja ändern.

Jetzt fangen Sie mit Ihrer Zeitplanung an. Reservieren Sie sich dazu jeden Tag ca. 10 Minuten. Am besten am Abend, so können Sie den Tag geordnet abschließen. Sie können sich für eine Wochenplanung und/oder eine Tagesplanung entscheiden. Wichtig ist dabei, dass Ihre Planung schriftlich erfolgt.

Fragen Sie sich: "Welche Aufgaben sind unbedingt morgen zu erledigen?" Ein Tipp: Denken Sie so, als ob Ihr nächster Arbeitstag der Letzte vor einem langen Urlaub wäre. Schreiben Sie Ihre Aufgaben so auf, als ob sie schon fertig sind.

Beispiel: Rechnung Fa. XY geprüft.

Ihre Aufgaben können Sie unterscheiden in Dringend und Wichtig. Benutzen Sie folgendes Diagramm zur Unterscheidung:



A-Aufgaben:

Aufgaben, die sowohl dringend als auch wichtig sind, müssen Sie sofort und persönlich in Angriff nehmen.

B-Aufgaben:

Aufgaben von hoher Wichtigkeit, die aber noch nicht dringend sind, bearbeiten sie später. Allerdings sollen Sie diese Aufgaben nicht einfach aufschieben sondern planen.

C-Aufgaben:

Aufgaben die dringend aber nicht wichtig sind sollten Sie sofort weitergeben. Stellen Sie sich die Frage: "Wer erledigt diese Aufgaben, wenn ich krank bin oder im Urlaub bin?"

D-Aufgaben:

Aufgaben die nicht dringend und auch nicht wichtig sind, sollten Sie wenn möglich entweder eliminieren oder delegieren.

Bei der Erledigung nehmen Sie zuerst die A-Aufgaben, anschließend die B-Aufgaben. Passen Sie auf, dass Sie nicht die C-Aufgaben mit den A-Aufgaben verwechseln. C-Aufgaben sind nur dringend und können auch von Anderen erledigt werden. Verplanen Sie nicht mehr als 60% Ihrer Arbeitszeit. Der Rest sind Pufferzeiten. Nehmen Sie sich jeden Tag maximal 2 A-Aufgaben vor. Die anderen Aufgaben erledigen Sie danach.

Für die Tagesplanung können Sie die **ALPEN-Methode** verwenden.

A - Alle Aktivitäten aufschreiben

L - Länge der Aktivitäten schätzen

P - Pufferzeiten reservieren

E - Entscheidung über die Prioritäten treffen

N - Nachkontrolle der Erledigungen

Fassen Sie die gleichartigen Arbeiten in einem Block zusammen, wie zum Beispiel, telefonieren. So wird Ihr Arbeitstag nicht zu stark zergliedert.

Das beste Werkzeug zur Zeitplanung ist ein **Zeitplanbuch**. Verwenden Sie nur solche Einlagen die Sie tatsächlich brauchen. Fangen Sie mit Ihren wichtigsten Vorlagen an und erweitern Sie diese nach Bedarf.

Die effektivste Zeitplanung besteht darin, wenn Sie Ihre Ziele herausfinden und alle Aktivitäten darauf abstimmen. Denken Sie auch daran, dass es einfach Aufgaben gibt die keinen Spaß machen und trotzdem erledigt werden müssen. Machen Sie diese einfach, ohne darüber nachzudenken.

Wochenplan


5-Punkte-Wochenplan							
I							
II							
III							
IV							
V							
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
Und das tue ich für mich!							
Gesundheit							
Beruf							
Beziehung							
Sinn							


Tagesplan


Zeit	Termine	OK ✓	✉	☎	Kontakte	OK ✓
08						
09						
10						
11						
12						
13						
14			Prio	Zeit	Aufgaben	
15						
16						
17						
18						
19						
20			Statistik			
21			Privat			
			Tagesziel			


Tun Sie sich etwas Gutes


1. Was werde ich ab heute tun, um den Tag mit einer positiven Einstellung zu beginnen?

 _____

 _____


 _____


 _____


 _____


2. Was werde ich ab heute tun, um mir mit kleinen Highlights meinen Tag zu versüßen?

 _____


 _____

 _____


 _____


 _____


3. Was werde ich ab heute tun, um den Tag positiv zu beenden?

 _____

 _____

 _____

 _____

 _____

Ihre persönliche Leistungskurve

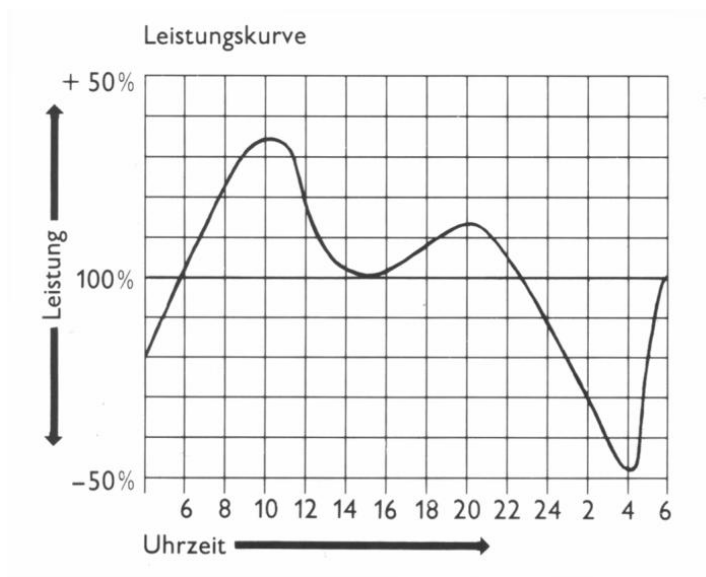
Kennen Sie Ihre persönliche Leistungskurve? Das kann Ihnen von großem Nutzen bei der Zeitplanung, bei Ihrem Zeitmanagement sein. Warum?

Wer seine Leistungskurve kennt, wer also weiß, zu welcher Tageszeit er am meisten leisten kann, kann seinen Arbeitstag entsprechend besser planen und somit auch effizienter gestalten.

In Phasen höherer Leistungsfähigkeit werden dann Arbeiten erledigt, für die eine hohe Konzentration und „Energie“ nötig ist.

In Phasen geringerer Leistungsfähigkeit können Routine-Aufgaben erledigt werden. Wenn Sie bei der Tagesplanung Ihre Leistungskurve berücksichtigen, wird Ihnen die Arbeit leichter von der Hand gehen.

Der Verlauf der Leistungskurve



Die Leistungsfähigkeit jedes Menschen ist im Laufe des Tages Schwankungen unterworfen. Die Leistungskurve ist individuell verschieden und auch abhängig vom Lebensrhythmus. Viele Menschen haben ihr Tagesleistungshoch am Vormittag.

Nach dem Mittagessen kommt es dann zu einem Leistungstief. Dadurch, dass mehr Sauerstoff für die Verdauung benötigt wird, steht weniger dem Gehirn zur Verfügung. Dies führt zu Ermüdungserscheinungen und zu Konzentrationsnachlass. Je "schwerer" das Essen, desto mehr Sauerstoff wird für die Verdauung benötigt.

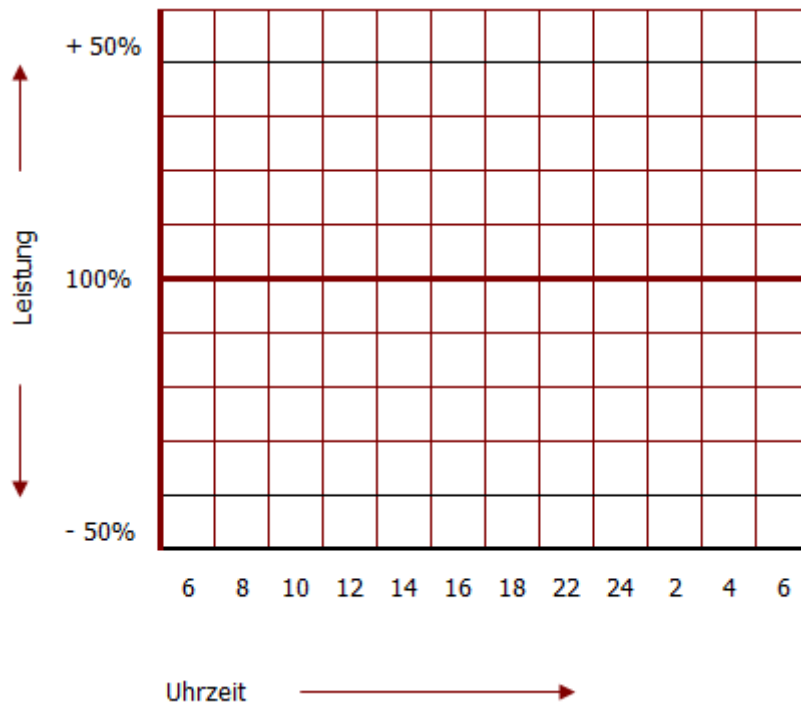
Am späteren Nachmittag kommt es wieder zu einem leichten Anstieg der Leistungskurve, die aber nicht mehr den Zenit vom Vormittag erreicht. Danach kommt es zu einem kontinuierlichen Abstieg bis zum absoluten Tiefpunkt nach Mitternacht. Je nach Lebens- und Arbeitsrhythmus kann die Leistungskurve bei jedem Menschen anders verlaufen.

So finden Sie Ihre Leistungskurve




Beobachten Sie sich mal für einen gewissen Zeitraum, so über ein oder zwei Wochen. Zu welcher Tageszeit können Sie sich am besten konzentrieren, wann haben Sie den meisten Schwung?

Zu welcher Tageszeit fällt Ihnen die Aufmerksamkeit schwer, wann überfällt Sie die Müdigkeit in der Arbeit?




Notieren Sie Ihre Beobachtungen. Nutzen Sie in Zukunft die Erkenntnisse daraus für Ihre Tagesplanung.



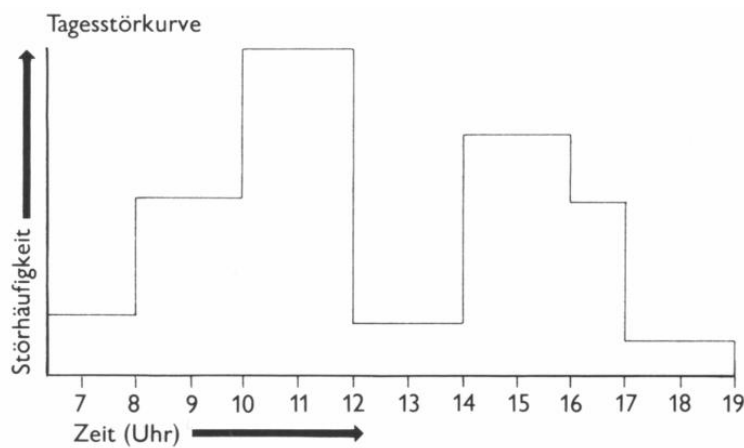
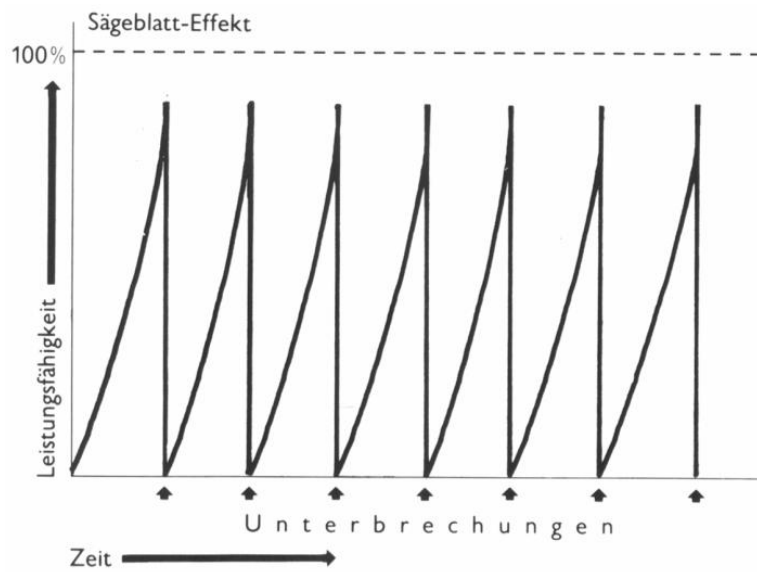
1. Wie kann ich meine Tagesplanung an meinen Biorhythmus anpassen?

 _____
 _____
 _____

2. Wie kann ich den Regenerationseffekt durch Kurzpausen optimal nutzen?

 _____
 _____
 _____

Reservieren Sie eine „Stille Stunde“



1. Wie kann ich die Störzeiten-Kurve am besten bei meiner Tagesgestaltung berücksichtigen?

+

+

+

2. Wann ist es für mich am günstigsten, ungestörte Zeitblöcke einzurichten?

+

+

+

Noch ein paar Gedanken zur Selbstdisziplin

- ✚ konsequentes Zeitmanagement
 - bessere Planung und Ordnung
 - Erreichung der Tagesziele
 - Konzentration auf Wichtiges
 - mehr Gelassenheit
 - positive Erfolgserlebnisse

- ✚ wichtigste Prinzipien
 - Schriftlichkeit
 - Tagespläne
 - Prioritäten
 - Zeitplan-Tool
 - Selbstdisziplin

- ✚ Zusammenfassung
 - Abends vorplanen
 - Schriftlich fixieren
 - Folgetag visualisieren

- ✚ Psychologischer Hintergrund
 - Unterbewusstsein aktivieren
 - tägliche Motivation schaffen
 - Konzentration fördern

Noch ein paar Tipps

- ✚ „Friss den Frosch!“ – Wenn man jeden Morgen als Erstes einen lebenden Frosch verspeist, kann man mit der beruhigenden Gewissheit durch den Tag gehen, dass einem wahrscheinlich nichts Schlimmeres mehr passieren wird.
- ✚ Wenn man „zwei Frösche fressen muss“, dann sollte man mit dem hässlicheren anfangen.
- ✚ Denken Sie auf Papier!
- ✚ Planen Sie im Voraus!
- ✚ Das Pareto-Prinzip konsequent anwenden!
- ✚ Die Auswirkungen bedenken!
- ✚ Das Gesetz der erzwungenen Effizienz: „Wir haben hie genug Zeit, um alles zu erledigen. Aber wir haben immer genug Zeit, um das Wichtigste zu erledigen.“
- ✚ Das A und O: gründliche Vorbereitung!
- ✚ Salami-Taktik: die Aufgabe in kleine Teile zerlegen!
- ✚ Schaffen Sie sich große Zeitblöcke!
- ✚ Immer nur an einer Aufgabe arbeiten!
- ✚ Schaffen Sie sich ein übersichtliches Ablagesystem!
- ✚ Arbeiten Sie mit Wiedervorlagen! – Und überarbeiten Sie diese laufend!
- ✚ A-Prioritäten in auffällige Mappen!
- ✚ Synchronisieren Sie regelmäßig die elektronische mit der Papier-Ablage.
- ✚ Entrümpeln Sie regelmäßig! – Zumindest einmal im Quartal!
- ✚ Vor Beginn der Arbeit, alle unterlagen herräumen und einstimmen!
- ✚ Arbeiten Sie nach dem „Ein-Mal-In-Die-Hand“-Prinzip!
- ✚ Schaffen Sie sich ein optimales Arbeitsumfeld!
- ✚ Humor-Strategie
- ✚ Türe schließen bzw. NEIN sagen
- ✚ Pausen machen! – Am besten mit Frischluft und Bewegung!
- ✚ Konzentrationsübungen

Und weil es Mails auch noch gibt ...

Warum komme ich vor lauter Mails nicht zum Arbeiten?

- ✚ Ständige Unterbrechungen
- ✚ Andere „zumüllen“
- ✚ Unklares Formulieren
- ✚ Der emotionale Faktor
- ✚ „Im Halbschlaf“ antworten, ohne nachzudenken
- ✚ Mangelnde Ordnung führt zum Datenfriedhof

Nicht E-Mails sind das Problem sondern wie wir damit umgehen

- ✚ Lassen Sie sich nicht ablenken
- ✚ „Erziehen“ Sie drängelnde Absender
- ✚ Benachrichtigung über neue Mails deaktivieren
- ✚ Mails im Block abarbeiten
- ✚ Das Muster des Reagierens durchbrechen
- ✚ Halten Sie den Posteingang aufgeräumt
- ✚ E-Mails im Block mit dem AHA-System bearbeiten
 - Abfall
 - Handeln (3 - 4 Minuten-Regel)
 - Ablage
- ✚ E-Mails in Aufgaben und Termine umwandeln
- ✚ Eigene Ordnerstruktur verwenden
- ✚ Zur Bearbeitung anstehende Mails kennzeichnen
- ✚ Outlook sortiert die Post für Sie vor

MEETINGS - SPIELREGELN FÜR DIE TEAMARBEIT

Jede Führungskraft sollte mit ihrem Team Spielregeln der Zusammenarbeit entwickeln. **Derartige Spielregeln können folgende Punkte betreffen:**

- ✚ Pünktlichkeit
- ✚ Bereitschaft zur Mitarbeit
- ✚ Offenheit
- ✚ Atmosphäre (Humor, Lockerheit)
- ✚ »Mensch sein«
- ✚ Verwendung von Titeln
- ✚ Toleranz
- ✚ Disziplin
- ✚ Zuhören und mitreden
- ✚ Ausreden lassen
- ✚ Anerkennung
- ✚ Keine Bewertung von Personen oder Leistungen, wenn nicht explizit gefordert oder gewünscht
- ✚ Kritikfähigkeit (Selbstkritik und Fremdkritik)
- ✚ Wissen und Erfahrung einbringen
- ✚ Bei den Inhalten bleiben
- ✚ Keine Verallgemeinerungen in der sprachlichen Ausdrucksweise wie: immer, dauernd, nie, alle, jeder, überhaupt, man, das ganze etc.
- ✚ Vermeidung von »Killerwörtern« wie: Problem, nicht, vielleicht, dürfte, könnte, Zeit etc.

Die Ziele der Besprechung

Abhängig vom Ziel, das mit der Besprechung verfolgt wird, werden Themen, Ablauf, Zeit, Teilnehmer, Vorbereitung und Organisation unterschiedlich sein.

Folgende Arten von Besprechungen sind möglich:

- ✚ Planungs-Besprechung
- ✚ Präsentation von Ergebnissen
- ✚ Präsentation von geplanten Maßnahmen
- ✚ Motivations-Besprechung
- ✚ Ideenfindungs-Besprechung
- ✚ Erfahrungsaustausch
- ✚ Problemlösungs-Besprechung

Um die Ziele auch wirklich zu erreichen, sollte man sich vor der genaueren Planung folgende Fragen stellen:

- ✚ Was soll am Ende der Besprechung im Einzelnen herauskommen?
- ✚ Welche Probleme sollen gelöst sein?
- ✚ Für welche Maßnahmen sollen Methoden und Werkzeuge erarbeitet worden sein?
- ✚ Was soll jedem Teilnehmer im Einzelnen bekannt sein?
- ✚ Wofür soll jeder Teilnehmer gewonnen worden sein?
- ✚ Welche Widerstände können auftreten?
- ✚ Was soll jeder Teilnehmer nach der Besprechung anders machen als bisher?
- ✚ Wofür sollen die Entscheidungen gefallen sein?
- ✚ Was passiert, wenn die Ziele nicht erreicht werden?

Der Besprechungsablauf

Um die vorhandene Zeit möglichst effizient zu nutzen, wird der Ablauf einer Besprechung genau im Voraus geplant, jedem einzelnen Thema wird eine genau bemessene Zeitspanne zugeteilt.

Beachten Sie dabei folgende Punkte:

- ✚ Welche Fragen sollen behandelt werden?
- ✚ Wie viel Zeit ist für jedes einzelne Thema erforderlich?
- ✚ Wie lange soll die Besprechung dauern? (Versuchen Sie, den Zeitplan realistisch aufzustellen. Denken Sie daran: Weniger ist oft mehr!)
- ✚ Zu welchem Zeitpunkt wird mit welchem Thema begonnen?

Die Organisation

Neben der Planung des zeitlichen und inhaltlichen Ablaufs ist die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises zu überlegen:

- ✚ Welche Personen müssen unbedingt an der Besprechung teilnehmen, welche Personen sind noch zusätzlich (abhängig von der Zielsetzung) erforderlich?
- ✚ Wer leitet die Besprechung?
- ✚ Welche Vorbereitungsunterlagen müssen an die Teilnehmer verschickt werden?
- ✚ Welcher Beitrag wird vom einzelnen Teilnehmer erwartet?
- ✚ Wer führt das Protokoll?

Berücksichtigen Sie daher bei der Planung einer Besprechung folgende Punkte:

- ✚ Welche Informationen müssen der Besprechungsleiter oder auch die Teilnehmer schon vor der Besprechung erhalten, damit die Besprechung überhaupt Sinn hat?
- ✚ Welches Basismaterial ist vorher zu studieren?
- ✚ Wer hat was im Einzelnen vorzubereiten?
- ✚ Was hat der einzelne Teilnehmer mitzubringen?
- ✚ Wer hat welche Aufgaben in der Besprechung zu übernehmen?
- ✚ Wer hat was zu präsentieren?
- ✚ Wer erinnert die Teilnehmer kurz vor der Besprechung noch einmal an ihre Vorbereitungsarbeiten?
- ✚ Welche Unterlagen werden während der Besprechung ausgehändigt?
- ✚ Welches Material ist visuell aufzubereiten?
- ✚ Für welche zu erwartenden Fragen sind Antworten und Argumente vorzubereiten?
- ✚ Welche Hindernisse und Störungen können auftreten, und wie können sie beseitigt werden?
- ✚ Was hat im Anschluss an die Besprechung zu geschehen?

Besprechungen professionell leiten**Folgende Tipps und Regeln sollte sich vor allem der Besprechungsleiter einprägen:**

- ✚ Fangen Sie pünktlich an.
- ✚ Begrüßen Sie jeden, stellen Sie Kontakt zwischen den Teilnehmern her.
- ✚ Nennen Sie die Ziele der Besprechung.
- ✚ Erläutern Sie Ablauf und Zeitplan.
- ✚ Besprechen Sie die Tagesordnung als Fahrplan für den Besprechungsablauf.
- ✚ Geben Sie an, was als Anschlussprogramm an die Besprechung geplant ist.
- ✚ Sorgen Sie für die Einhaltung der Tagesordnung.
- ✚ Sagen Sie, wann Pausen stattfinden (Leistungskurve!).
- ✚ Vereinbaren Sie ein Rauchverbot im Besprechungsraum; geraucht werden kann in den Pausen.
- ✚ Schalten Sie vorbeugend Störungen, insbesondere Telefonate aus.
- ✚ Sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmer nicht einer nach dem anderen verschwinden, da sie angeblich »dringend gebraucht werden«.
- ✚ Vereinbaren Sie mit den Teilnehmern Grundregeln, die in der Kommunikation und Kooperation von allen einzuhalten sind.
- ✚ Seien Sie sich von Anfang an bewusst, dass die Zeit knapp ist; verschwenden Sie daher keine Zeit im Anfangsstadium der Besprechung.
- ✚ Geben Sie bekannt, wie viel Redezeit für jeden vorgesehen ist.
- ✚ Sprechen Sie selbst nur das absolute Minimum. Als Besprechungsleiter sollten Sie höchstens 10% der Zeit sprechen, die restlichen 90% sind für die Teilnehmer da.

- ✚ Sie sind nicht der Hauptlieferant von Beiträgen. Sie sind verantwortlich dafür, dass die anderen Beiträge liefern.
- ✚ Ist Kreativität gefragt, zerstören Sie sie nicht durch Ihr Verhalten. Entmutigen und langweilen Sie die Teilnehmer nicht.
- ✚ Nutzen Sie nicht die Macht Ihrer Position aus. Machen Sie die Teilnehmer nicht zu Mitläufern.
- ✚ Treten Sie als Schiedsrichter auf. Sorgen Sie dafür, dass die Regeln der Kommunikation und Kooperation eingehalten werden. Reißen Sie die Besprechung nicht an sich, bestimmen Sie aber die Ziele, die Dauer, die Kooperationsregeln, die Mitwirkung aller, den Verlauf.
- ✚ Halten Sie die anderen nicht für unfähig, sondern fördern Sie deren Beiträge.
- ✚ Gehen Sie nicht von der Vorstellung aus, die anderen wüssten überhaupt nicht, was relevant ist (die anderen verwirren sich nur selbst mit ihren eigenen Worten; solange ich das Wort habe, kann nichts passieren). Denn wenn Sie so denken, wird tatsächlich nichts passieren!
- ✚ Vermitteln Sie kollektive Erfolgserlebnisse und nicht nur individuelle.
- ✚ Lassen Sie nicht zu, dass irgendjemand in die Verteidigung gedrängt wird, denn sonst sitzen einige Teilnehmer nur noch da und schmieden Vergeltungspläne.
- ✚ Vermeiden Sie Gesichtsverluste. Niemand sollte persönlich angegriffen werden.
- ✚ Verhindern Sie, dass einzelne Teilnehmer laufend negative Kommentare abgeben. Fordern Sie diese Teilnehmer auf, Farbe zu bekennen, vernünftige Argumente vorzubringen oder den Mund zu halten.
- ✚ Verhindern Sie Ungeduld und Rivalitäten.

Als Besprechungsleiter haben Sie die Aufgabe, gemeinsam mit den Teilnehmern die gesteckten Ziele zu erreichen. Sie müssen darauf achten, dass der Ablauf eingehalten wird und jeder Teilnehmer mitwirken kann und gehört wird. Viele Menschen neigen - bewusst oder unbewusst - dazu, sich nur vage zu äußern. So kommt man nicht oder nur sehr langsam zu Ergebnissen. Der Besprechungsleiter kann zum Vorwärtkommen und Konkretisieren von Aussagen durch gezielt gestellte Fragen wesentlich beitragen.

Steuerungsfragen des Besprechungsleiters:

- ✚ Woran denken Sie im Einzelnen?
- ✚ Könnten Sie uns dafür ein Beispiel nennen?
- ✚ Wie oft kommt das vor?
- ✚ Kommt auch das Gegenteil vor?
- ✚ Wo und bei wem ist dies nicht der Fall?
- ✚ Wie groß ist die finanzielle/zeitliche Bedeutung?
- ✚ Von welchen Voraussetzungen gehen Sie bei Ihrer Aussage aus?
- ✚ Wie kommen Sie jetzt darauf?

- ✚ Was haben Sie bisher getan, um damit fertig zu werden?
- ✚ Was möchten Sie konkret erreichen?
- ✚ Welche Personen, Vorkommnisse meinen Sie im Einzelnen?
- ✚ Können Sie das, was Sie sagen wollen, einmal ganz einfach formulieren?
- ✚ Warum bringen Sie diesen Punkt gerade jetzt?
- ✚ Welche Fragen wollen wir jetzt konkret lösen?
- ✚ Welches Ziel wollen wir jetzt konkret ansteuern?
- ✚ Bringt uns das, was wir jetzt besprechen, weiter an unser Ziel heran?
- ✚ Wie viel Zeit wollen wir für dieses Thema jetzt noch aufwenden?
- ✚ Sind wir in diesem Punkt einer Meinung?
- ✚ Welche wichtigen Aspekte sind noch nicht angesprochen worden?
- ✚ Gibt es etwas, was Sie besonders fürchten?
- ✚ Was müssen wir noch beachten?

Die Ziele des Meetings erreichen

Meist laufen Meetings standardisiert und mit viel Gewohnheit ab. Inhalt und Aufbau werden nicht mehr hinterfragt.

Wie effektiv ist ein Meeting wirklich? Stellen Sie sich und Ihren Mitarbeitern diese Fragen!

- ✚ Was ist das Ziel des Meetings?
- ✚ Was ist die erwartete Auswirkung, wenn das Ziel erreicht wird?
- ✚ Was soll nach diesem Meeting anders sein für Ihre Mitarbeiter als vorher?
- ✚ Welche Antwort bekommen wir von Ihren Mitarbeitern, wenn wir ihnen exakt diese Fragen stellen würden?
- ✚ Wie werden die Antworten Ihrer Mitarbeiter von Ihrer Antwort abweichen?

In der Praxis gibt es oft gravierende Abweichungen zwischen der Absicht der Führungskraft und der interpretierten Absicht der Mitarbeiter festgestellt.

Kommunizieren Sie vor jedem Meeting an die Teilnehmer „Was soll nach diesem Meeting anders sein für Ihre Mitarbeiter als vorher?“, um diese Abweichung so gering wie möglich zu halten.

Umsetzung in der Praxis

Spürbare Zielformulierung

Starten Sie ein Meeting nicht aus Gewohnheit heraus sondern formulieren Sie ein Zielbild, nach welchem sämtliche Besprechungspunkte gesehen, ausgerichtet und auch beurteilt werden. Damit beeinflussen Sie das spätere Urteil Ihrer Mitarbeiter über deren Erwartungen, deren Veränderungserfordernisse und Ziele. Mit dem Zielbild verhelfen Sie dazu, ein Urteil zu fällen, das an

den tatsächlichen Zielen des Unternehmens und an Ihren Zielen orientiert ist. Bringen Sie dieses nicht, so wird der Mitarbeiter das Meeting nach seinen Überzeugungen beurteilen.

Ein Beispiel: „Ziel unseres Meetings ist es, dass Sie sich für diese Woche wieder ehrgeizigere Ziele vornehmen und Ihre Ergebnisse so maximieren.“ Das Ziel ist klar, jedoch fehlt die Kraft, das „Gespür“ dahinter. Was fehlt ist das große Ganze: Wozu soll sich der Mitarbeiter ehrgeizigere Ziele setzen?

Zum Unterschied: „Das Ziel unseres Unternehmens ist es europäischer Marktführer zu werden. Gerade jetzt nach dem Börsegang ist es entscheidend, genau das Richtige zu tun. Wir wollen in drei Jahren den Gewinn verdreifachen und den Umsatz verdoppeln. Ich stehe zu diesen Zielen. Sie sind mir persönlich wichtig. Ich will meinen Beitrag dazu leisten. Wir können dieses Ziel auch erreichen. Für diese Ergebnisse brauche ich in meinem Team ehrgeizige Menschen. Ich brauche Menschen, die sich selbst fordern. Menschen, die mit ihren internen und externen Kunden höchst verbindlich sind. Deshalb brauche ich Sie. Am 31.12. möchte ich stolz darauf sein, dass wir gemeinsam das aktuelle Jahresziel überschritten haben. Und mein Ziel, liebe Kollegen, unseres Wochen-Meetings ist, dass Sie einmal mehr Ihre Ziele mit Ihren Kunden erhöhen. Dass Sie fordernder und anspruchsvoller sind und auf diesem hohen Niveau durch die Woche ziehen.“

Die Inhalte einer guten Zielformulierung:

- ✚ Auswirkungen (der große Zusammenhang)
- ✚ Bedingungen (die Voraussetzungen dafür, nicht als „Du-Botschaft“ sondern ohne Bezug zu den Mitarbeitern!)
- ✚ Emotion (durch „Ich-Botschaft“)
- ✚ Betroffenheit (bei den Mitarbeitern)

Fragen zur Sicherheit, dass Sie auch wirkungsvoll kommuniziert haben

Häufige Fragen zur Überprüfung:

- ✚ „Gibt 's Fragen?“
- ✚ „Haben Sie mich verstanden?“
- ✚ „Ist das klar?“

Eine „Reflexionsfrage“ ist die Alternative dazu:

- ✚ „Kollegen! Damit ich sicher sein kann, dass wir – Sie und ich – das gleiche Bild haben, beantworten Sie mir bitte folgende Fragen:
 - Wonach, Kollegen, werde ich euch diese Woche beurteilen?
 - Wie lautet eigentlich unsere Verantwortung?
 - Wann haben Sie das Gefühl, tatsächlich erfolgreich gewesen zu sein?
 - Wenn Sie Ihrem Partner heute Abend erzählen welche Ziele Sie sich diese Woche vorgenommen haben: Was werden Sie ihm sagen?“
- ✚ „Wie haben Sie mich jetzt verstanden?“

Ziel der Reflexionsfrage ist es also, aus den Worten Ihrer Mitarbeiter zu erfahren, wie er sie verstanden hat. Denn: Ihre Wirkung lässt sich nur am Verständnis Ihrer Mitarbeiter messen.

Fragen zur Nutzung von Lernchancen

Oft werden diese Fragen zwar gestellt, doch meist zu wenig konkret; wie z.B.:

✚ „Na, wie werden Sie jetzt vorgehen?“

Eine weniger übliche Frage ist z.B.:

✚ „Wie genau wird es Ihnen gelingen, verbindlicher mit Ihrem Kunden zu werden?“

Und nur in den seltensten Fällen trifft man auf Fragen wie:

✚ „Frau/Herr ...: Mit welcher Formulierung werden Sie diese Woche beim Kunden XY verbindlicher werden? – Und, liebes Team: Welche konkreten Vorschläge haben Sie in dieser Situation für Frau/Herrn..., damit er beim Kunden XY auch entsprechend erfolgreich ist?“

Die Empfehlung ist also, Schritt für Schritt in die Tiefe zu fragen, bis Sie davon überzeugt sind, dass die Vorgehensweise erfolgreich ist. Nützen Sie dazu z.B. folgende Fragen:

✚ „Wie werden Sie vorgehen?“

✚ „Wie wird es Ihnen gelingen, höhere Anforderungen zu stellen?“

✚ „Woran wird Ihr Kunde erkennen, dass es auch für ihn wichtig ist?“

✚ „Welche konkreten Fragen werden Sie dem Kunden stellen, welche Formulierungen werden Sie nützen, um den Kunden hier zu mehr Verbindlichkeit zu führen?“

✚ „Mit welchen Worten sagen Sie es morgen zu Ihrem Kunden?“

Fragen zur Motivation und Verbindlichkeit

Jetzt holen Sie sich das „Commitment“ ein und setzen für das Ziel einen Termin. Um dem „Prinzip Hoffnung“ zu entgehen und weitestgehend auf nachfolgende steuernde Interventionen verzichten zu können ist empfehlenswert, Sicherheit auf Basis von Motivfragen herzustellen. – Auch wenn diese für Ihre Mitarbeiter ungewohnt sind!

✚ „Warum ist Ihnen das jetzt wichtig?“

✚ „Was genau bedeutet es für Sie?“

✚ „Was haben Sie persönlich davon, jetzt so vorzugehen?“

✚ „Welchen Vorteil hat es für Ihren Kunden und was bringt es für unser Unternehmen?“

Menschen tun nur die Dinge, für die sie gute Gründe haben. Und genau diese Gründe können nicht verordnet werden!

Typische Störungsfälle

Störungen durch Besprechungsteilnehmer wird man nie ganz vermeiden können. Im Folgenden werden daher die am häufigsten auftretenden Störungen bei Besprechungen/Vorträgen/Präsentationen samt dazugehörigen Lösungsmöglichkeiten behandelt.

Mehrere Fragen auf einmal

Stoppen Sie die Meldung nach der ersten Frage, wenn das nicht möglich ist: Beantworten Sie jene Frage, die Ihnen am interessantesten erscheint.

Die endlose Frage (eine Frage, die mehr als 10 Sekunden dauert, ist meist schon ein kleines Referat)

Unterbrechen Sie freundlich, aber bestimmt: »Bitte versuchen Sie, Ihre Frage möglichst kurz zu fassen, es gibt noch andere Wortmeldungen.«

»Ich habe eine ganz dumme Frage« (meist wird damit ein Angriff auf eine fundamentale Aussage eingeleitet)

Vorsicht, wenn es sich um einen Fachmann handelt. Signalisieren Sie Anerkennung: »Dies ist keine dumme Frage, sondern ein ganz wichtiger Punkt«. Versuchen Sie, durch eine kurze Wiederholung Ihrer Basisannahmen den Angriff abzublocken.

Die Privatdiskussion

Sobald sie für alle Zuhörer merkbar wird, müssen Sie etwas tun. Schulmeistern Sie jedoch nicht. Machen Sie zunächst die störenden Teilnehmer durch Augenkontakt oder indem Sie aufhören zu sprechen, darauf aufmerksam, dass sie stören. Wenn das nichts nützt, fordern Sie sie auf, ihre interessante Diskussion auch den anderen zugänglich zu machen.

Der ungebetene Kommentar

Ein Profilierungswunsch eines Teilnehmers darf nicht auf Ihre Kosten gehen. Unterbrechen Sie: »Wie lautet Ihre Frage?«. Oder danken Sie ihm für den Kommentar, ohne näher darauf einzugehen, und erteilen Sie dem nächsten Fragesteller das Wort.

Fakten werden bezweifelt

Wer das tut, muss Ihnen nicht unbedingt eine schlechte Vorbereitung vorwerfen, sondern kann ganz einfach einen anderen Informationsstand haben. Lassen Sie den anderen seine Quellen nennen, oft klärt sich damit schon der Sachverhalt. Beharrt der Kritiker auf der Unstimmigkeit, dann müssen Sie Ihr Material verteidigen, besonders wenn es für Ihre zentrale Aussage von Bedeutung ist.

»Wenn ich Sie richtig verstanden habe ...«

Wird eine Frage so formuliert, weil Ihnen der Fragende etwas unterschieben will, dann korrigieren Sie die Formulierung und wiederholen Ihren Standpunkt bzw. Ihre Informationen.

»Ideenmord« bei Besprechungen

In jeder Besprechung gibt es Teilnehmer, die konstruktiv arbeiten und Ideen liefern, und andere, die ihre Hauptaufgabe darin sehen, konstruktive Beiträge und Ideen ihrer Kollegen zu vernichten. Hinter diesem Verhalten steckt oft das Motiv, zukünftige Aktivitäten zu verhindern. Manche dieser Leute sind professionelle Bremser, die besondere Waffen einsetzen. Sie verwenden Standardeinwände, reine Überschriften ohne Inhalt und Beweise. Diese Formulierungen und die dahinter steckende Absicht zu erkennen, ist der erste Schritt zur Ausschaltung dieser Störer. Am besten begegnet man ihnen, indem man, je nach Situation, auf diese Phrasen nicht näher eingeht oder sie dazu zwingt, sich konkreter, mit stichhaltigen Argumenten zu äußern, oder indem man Gleiches mit Gleichem vergilt.

Einige Killerphrasen dieser »Ideenmörder«:

- ✚ Das versuchen Sie mal bei der Art unserer Kunden/Mitarbeiter.
- ✚ Das geht vielleicht in Amerika, bei uns sind die Verhältnisse doch ganz anders.
- ✚ Die Konkurrenz lacht sich tot, wenn sie hört, was wir vorhaben.
- ✚ In der Theorie haben Sie völlig Recht, aber in der Praxis sieht das völlig anders aus.
- ✚ Das haben wir schon einmal versucht, und es hat nicht funktioniert.
- ✚ Das haben wir in den 40 Jahren, die ich nun schon dabei bin, nie so gemacht.
- ✚ Es ist völlig unnötig, darüber zu reden. Das machen wir doch schon seit Jahren.
- ✚ Dass dieser Vorschlag von Ihnen kommt, wundert mich überhaupt nicht.
- ✚ Wie lange sind Sie jetzt eigentlich bei uns?
- ✚ Vielleicht sollten Sie auch daran denken, dass es Ausnahmen gibt.
- ✚ Das ist doch ein alter Hut. Diese Idee geistert hier schon seit Jahren herum.
- ✚ Lassen Sie uns doch wieder in die Wirklichkeit zurückkehren.
- ✚ Das können Sie der Geschäftsleitung nie verkaufen.
- ✚ Kennen Sie eine seriöse Firma, die das schon einmal probiert hat?
- ✚ Gibt es bei uns wirklich keine wichtigeren Probleme?
- ✚ Das ist doch reine Geld-/Zeitverschwendung.
- ✚ Wem nützt das eigentlich wirklich?
- ✚ Ich weiß nicht, woher Sie Ihre Erfahrungen nehmen.
- ✚ Und anschließend wird dann nur noch kontrolliert.

Ratschläge für Besprechungsteilnehmer

Spielregeln, die für das Verhalten in Besprechungen gelten, wurden schon angesprochen. Auch wenn nicht ausdrücklich Regeln vereinbart werden, gibt es einige Verhaltensweisen, deren Beachtung den Erfolg jedes einzelnen Besprechungsteilnehmers und der Besprechung selbst fördern. Die im Folgenden angeführten Ratschläge sind für Persönlichkeiten, die es verstehen, mit anderen Menschen konstruktiv zusammenzuarbeiten, ohnehin eine Selbstverständlichkeit.

- ✚ Bereiten Sie sich auf die Besprechung vor und halten Sie ein, was Sie versprochen haben.
- ✚ Wenn Sie Informationsunterlagen vorbereiten, so bringen Sie genügend Exemplare für die anderen mit.
- ✚ Bereiten Sie Ihr Informationsmaterial verständlich und übersichtlich vor.
- ✚ Helfen Sie, Zeit zu sparen.
- ✚ Helfen Sie dabei, schneller zum Ziel zu kommen.
- ✚ Tragen Sie zu einer freundlichen Atmosphäre bei.
- ✚ Bedanken Sie sich für die Beiträge anderer.
- ✚ Antworten Sie auf das, was Ihr Vorredner gesagt hat.
- ✚ Eifern Sie sich nicht.
- ✚ Belehren Sie die anderen nicht.
- ✚ Verzicht auf herabsetzende Kommentare.
- ✚ Reden Sie den anderen nicht dazwischen. Melden Sie sich mit Handzeichen zu Wort.
- ✚ Reißen Sie Diskussionen nicht an sich.
- ✚ Reden Sie nur, wenn Sie damit zum Ergebnis beitragen können.
- ✚ Reden Sie nicht um den heißen Brei herum. Werden Sie konkret, bringen Sie Fakten/Zahlen usw.
- ✚ Verwenden Sie keine Killerphrasen.
- ✚ Präsentieren Sie nicht eine Ausnahme nach der anderen, womit Sie Lösungen behindern, die ja für den Regelfall gedacht sind.
- ✚ Bringen Sie wesentliche Einwände, bevor ein Beschluss gefasst wird. Fangen Sie nicht im Nachhinein an, Ihre Bedenken zu äußern.
- ✚ Verhalten Sie sich diszipliniert, führen Sie keine Privatgespräche.
- ✚ Machen Sie sich Notizen, vor allem über von Ihnen gemachte Versprechen.

Literatur

Das neue 1x1 des Zeitmanagement	Lothar Seiwert
Die 4-Stunden-Woche	Timothy Ferriss
Eat that frog	Brian Tracy
Noch mehr Zeit für das Wesentliche	Lothar Seiwert
So zähmen Sie Ihren inneren Schweinehund	Marco von Münchhausen
Zeitmanagement mit Microsoft Office Outlook	Lothar Seiwert, Microsoft Press

Links

www.bumerang-prinzip.de

www.seiwert.de

www.simplify.de

www.zeitblueten.com

www.zeitblueten.com

Und wenn es Fragen gibt, meldet euch unter

gabriela@gabrielakonrad.com

oder wir sehen uns auf

www.kompliment.co

www.gabrielakonrad.com