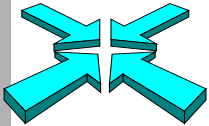


## Inhaltsübersicht und Einordnung der Arbeitsgebiete:

## Führen des Chefs

Selbstmanagement

- Ziele setzen und managen
- Persönliche Effizienz steigern
- Prioritäten setzen und entscheiden
  - Aufgaben klären - delegieren
  - Zeit bewusst nutzen

Selbstmotivation/ -führung

- Vision und Balance des persönlichen Zielsystems
- Methoden der Selbstmotivation
- Kompetenzen und Lernen
  - Streßbewältigung

Gruppenarbeitstechniken

- Präsentation, Visualisierung
- Besprechungsmanagement/ Moderation
- Problemlöse- und Kreativitätstechniken



## Produktivitätskiller im Mittelstand

 Die Diagnose

- Der Deutsche Mittelstand verschwendet **in 2001 40 % seiner Arbeitszeit unproduktiv**
- Dies entspricht 85 Arbeitstagen, in denen die Wirtschaft ihre Leistungsfähigkeit nicht nutzen wird
- Produktivitätsrückgang von 64% (2000) auf 61 % (2001)

 Die Ursachen: Managementfehler

- **38 Tage verschenkt wegen mangelnder Planung und Steuerung**
- 17 Tage wegen schlechter Führung und Aufsicht
- 10 Tage wegen unzureichender Kommunikation
- Rest: fehlende Motivation, fehlende Qualifikation, EDV-Probleme



Quelle: Czypin & Proudfoot 2001, zitiert nach WAMS, Nr. 47 vom 25.11.2001, S. 52

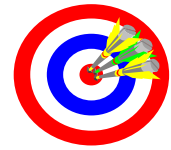
**Übersicht:**

- **Ziele setzen und zielorientiert handeln**
- **Selbstanalyse und Abstimmung: Aufgaben-, Tätigkeits-, Zeitanalyse und persönliche Organisation**
- **Prioritäten setzen und entscheiden**
- **Aufgaben übernehmen und delegieren**
- **Zeit managen**

**Übersicht:**



- **Ziele als Basis für Effektivität und Arbeitsrationalisierung**
- **Begriff Ziel und Zielkategorien**
- **Zielformulierung: Bestandteile, Anforderungen und Anwendung in der Praxis**

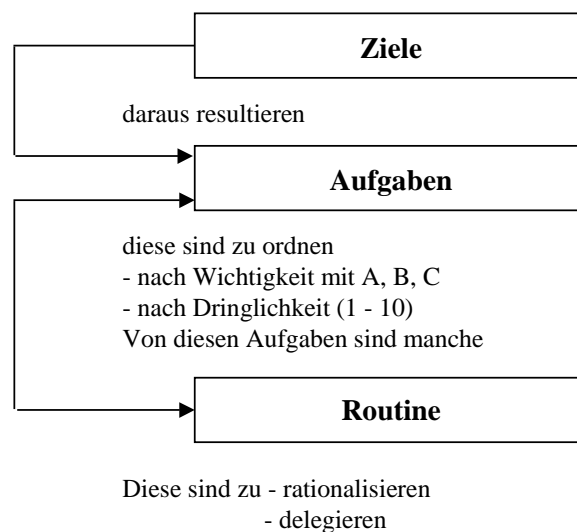


**“Von der Fähigkeit, die Dinge richtig zu tun (=> Effizienz), zu jener, die richtigen Dinge zu tun (=> Effektivität)”.**

*Peter Drucker*



**Drei Schritte zur Arbeitsrationalisierung**



Quelle: Stroebe (1990), S. 65

**...ein in der Zukunft liegender angestrebter Zustand mit eindeutiger Beschreibung.**



*Warum ist es wichtig, Ziele anzustreben?*



**„Ohne ein überprüfbares Ziel ist jeder Weg richtig!“**



**„Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen“**



**„I h b zwar ka Ahnung, wo i hinfahr, aber dafür bin i gschwinder durt...“ ( sterreichische Motorradfahrerweisheit)**

**Die Technik der Zielformulierung: Wichtige Zielkategorien**

Unterscheidungskriterium	Zielkategorie		
Zeitbezug	kurzfristig	mittelfristig	langfristig
Wichtigkeit	Oberziel		Teilziel
Potentialorientierung	Operative Ziele		Strategische Ziele
Bezug zur Person z. B. des Managers	Beitrag zu Unternehmenszielen	Private Ziele	Persönliche Ziele im Beruf
etc.			

### Das Ziel

Langfristig  
Höchstbewertete Firma der Branche werden

Mittelfristig  
Produktivität in 3 Jahren um 30% steigern

Kurzfristig  
Eine Revolution durchführen - neue Werte einführen



### Die Strategie

- Organisation zum Wettbewerbsvorteil machen
- Mitarbeitern die besten Rahmenbedingungen bieten
- Synergien aus der Zusammenarbeit optimieren



Quelle: Warnke, Oticon - Strukturen in einem Wissensunternehmen, Vortrag im Rahmen des Handelsblatt-Personalkongresses „Personal im 21. Jahrhundert, vom 22. Bis 24. 2. 1999, Berlin



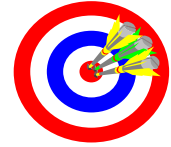
*Eine Zielformulierung enthält Angaben zu folgenden Punkten:*

- Zielverantwortung** ➡ **Wer wird aktiv?**
- Zielinhalt** ➡ **Was genau soll erreicht werden?**
- Zielfrist** ➡ **Bis wann?**
- Zielqualität** ➡ **In welcher Güte?**
- Zielerfolg** ➡ **Wie wird die Zielerreichung gemessen?**
- Zieleinflussgrößen** ➡ **Welche Randbedingungen sind zu berücksichtigen?**

## Hervorragende Ziele sind

S  
M  
A  
R  
T

- ... wie spezifisch
- ... wie messbar
- ... wie anspruchsvoll
- ... wie realistisch
- ... wie zeitbezogen (time related)



Quelle: Ochsner (1987), S. 10 ff.

## Maßnahmen sind keine Ziele!

Ziel

- Wohin will ich?
- Was will ich erreichen? Was vermeiden?
- Welchen Endzustand strebe ich an?
- Wann will ich es erreicht haben?
- Welche Randbedingungen muß ich respektieren?

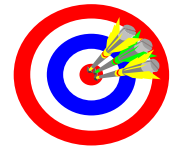
Maßnahmen

- Wie komme ich dahin?
- Welche Unterstützung/Mittel brauche ich dabei?
- Was muss ich konkret unternehmen, um das Ziel zu erreichen?



Ziel





**Das Kriterium für gute Arbeit...  
liegt im Erreichen von Zielen  
und NICHT im “Abstrampeln” auf möglichst vielen Wegen.**



**„Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren  
hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen...“**



Do less, achieve more!

Fragen		Analyse-Instrumente
A Was mache ich im Beruf? Wie verdiene ich mein Geld?	→	A Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse
B Über welche Stärken und Schwächen verfüge ich?	→	B Stärken-/Schwächenliste
C Mit was beschäftige ich mich den ganzen Tag <b>wirklich</b> ? Wieviel meiner Zeit ist <b>fremd-</b> , wieviel <b>selbstbestimmt</b> ?	→	C Tägliche Zeit- und Tätigkeitsanalyse
D Welche meiner Gewohnheiten hemmen produktives Arbeiten?	→	D Analyse meiner Routinen und Gewohnheiten
E Wie gut ist meine Arbeitsplatzorganisation?	→	E Analyse der Büroeffizienz

- 33 Kernaufgaben - alles ist wichtig
- Kernaufgabe steht nur auf dem Papier - keine/ nicht die entsprechende ausführende Tätigkeit
- Tätigkeiten, die zu keiner Kernaufgabe gehören
- Aufgaben/ Tätigkeiten, die mir nicht liegen, aber auch brachliegende Stärken
- Andere sind Herr meiner Zeit
- Ich nehme mir zuviel vor, kann nicht ‚Nein‘ sagen
- Das habe ich schon immer so gemacht
- Ist das Chaos auf meinem Schreibtisch noch produktiv?
- Etc.



Wichtigste Aufgaben (Kernaufgaben, Daseinsberechtigung der Stelle/meiner Tätigkeit)			
Tätigkeiten (Was mache ich, um die entsprechende Kernaufgabe zu erfüllen?)			
1			
2			
3			
4			
5			



Zeit	Tätigkeit: Was mache ich wirklich? Ist-Analyse. Werturteilsfrei laufend nachführen. Anlass/Gesprächspartner nennen. Jede Störung mit einem Kennzeichen.	Stö- run- gen ↳	Selbstbe- stimmte Zeit (SBZ) min	Fremdbe- stimmte Zeit (FBZ) min	Priorität (siehe unten)	Kommentare: War Tätigkeit nötig/delegierbar? Ausführung zweckmässig? Verbesserungsmöglichkeiten in Ideenliste übertragen.
vor 08.00						
08.00 - 12.30						

14.00 - 18.00						
nach 18.00						
Auswertung: Zeit für Priorität A = ___ min = ___ % B = ___ min = ___ % C = ___ min = ___ %		Summen:			Prioritäten: A = sehr wichtig und dringend B = wichtig, nicht dringend C = unwichtig, weniger dringend	
Total: = ___ min = 100 %		SBZ: Ich selbst bestimme was zu tun ist, telefoniere, besuche, lade ein usw. FBZ: Andere verfügen über meine Zeit, rufen mich an, besuchen mich, laden mich zu Sitzungen ein.			▶ Wichtig ist, was hilft, meine Ziele zu erreichen.	

Bitte vergleichen Sie Ihre eigene Situation mit den folgenden Aussagen.  
Kreuzen Sie spontan - ohne lange nachzudenken - das Zutreffende an.

Arbeitsgewohnheiten	Die Aussage stimmt für mich ...		
	oft/meistens	zum Teil/hier und da	selten/nie
1. Ich neige dazu, unangenehme Arbeit zu verschieben.			
2. Ich stürze mich sofort in eine Arbeit, ohne lange nach dem „Wenn und <<aber>> zu fragen.			
3. Ich bin in vielen Konferenzen, die oft sehr lange dauern.			
4. Ich habe immer eine offene Tür für Besucher und Mitarbeiter; dadurch werde ich oft bei meiner Arbeit unterbrochen.			
5. Oft unterbreche ich meine Arbeit selbst, um etwas Dringenderes anzupacken.			
6. Vorhandene Hilfsmittel (z. B. Diktiergerät, Telefon-Wählautomat, Fernkopierer usw.) nutze ich wenig bis gar nicht.			
7. In meinen Terminkalender trage ich nur Verabredungen mit anderen ein (keine eigene Arbeitsplanung/Termine mit mir selbst).			
8. Ich will alles perfekt machen.			
9. Ich beginne zu erledigende Aufgaben erst kurz vor dem Ablieferungstermin.			
10. Ich habe meinen Tag immer zu 100% verplant, Unvorhergesehenes bringt mich in Stress.			
11. Ich versuche, vieles auf einmal zu tun.			
12. Ich kann nicht nein sagen, wenn andere etwas von mir wollen.			
Anzahl der Kreuze:			

▶ Ich frage www.changehouse.de bei mir positiv verändern. Professor Dr. Klaus Eckrich; Arbeitsmethodik ▶ Liste!

Beispiel für das Rationalisieren periodisch wiederkehrender Tätigkeiten (BASF, Trainingsbeispiel)

1. Ist-Zustand Liste meiner täglich und wöchentlich wiederkehrenden Arbeiten	Ist-Zeit Min.		2. Soll-Zustand Verbesserungsmöglichkeiten zur Neuorganisation und Rationalisierung	Ist-Zeit Min.	
	tä.	wö.		tä.	wö.
Eingangspost durchsehen	45		Nur das Wichtigste vorlegen lassen i. O. (Schemabriefe schaffen?)	25	
Klare Vorgänge diktieren	30		Mitarbeiter selbständiger arbeiten lassen	30	
Schwierige Vorgänge klären	70		1 x wöchentlich durchführen	40	40
Reiseabrechnung prüfen	20		Mehr Zeit dafür aufwenden	60	
Berichte auswerten	30		Täglich gezielt auf einen Punkt konzentrieren	20	
Rundgang durch Bereich	50		Einfache Fälle Mitarbeitern übertragen	30	
Besucher empfangen	60		Mehr Systematik, einfache Vorgänge abtreten i. O.	30	120
Post lesen und unterschreiben	45				120
Telefonieren mit Außenstellen		120			
Chefbesprechung		120			
Besprechung mit Mitarbeitern	60		Besser vorbereiten und straffen	30	
			Wochenplan für die kommende Woche aufstellen		30
<b>Gesamtstunden umgerechnet pro Tag</b>	<b>410</b>	<b>240</b>		<b>265</b>	<b>310</b>
	<b>7 3/4</b>		<b>Gewonnene Zeit</b>	<b>5 1/2</b>	<b>2 1/4</b>

Notieren Sie sich als Ergebnis Ihrer Analyse die zwei wichtigsten Fehler, die dazu geführt haben, daß Sie nicht so effektiv waren, wie Sie hätten sein können. Arbeiten Sie daran besonders.

**Übersicht:**

- **Konzepte zur Priorisierung: Pareto-Prinzip und ABC-Analyse**
- **Entscheidungskriterien: Wichtigkeit versus Dringlichkeit**
- **Warum Prioritäten setzen manchmal so schwer fällt**

<i>A-Aufgaben:</i> 15 % aller Aufgaben. (Verwenden Sie hierfür 65 % Ihrer Arbeitszeit.)	
<i>B-Aufgaben</i> 20 % aller Aufgaben. (Verwenden Sie hierfür 20 % Ihrer Arbeitszeit.)	delegieren an: (Vereinbaren Sie Qualität und Quantität der Arbeit, Kosten und Termine, Form der Zusammenarbeit)
<i>C-Aufgaben</i> 65 % aller Aufgaben. (Verwenden Sie hierfür 15 % Ihrer Arbeitszeit.)	

Planen Sie jetzt Ihre Zeit für A-, B- und C-Aufgaben.

## Zusammenfassung der ABC-Analyse

Aufgaben	A	B	C
Menge	15 %	20 %	65 %
Wert für Ziel	65 %	20 %	15 %
Zeitaufwand:			
Ist	15 %	20 %	65 %
Soll	65 %	20 %	15 %
	selbst tun bzw. veranlassen	Delegieren möglich?!	Delegieren! Rationalisieren!

Quelle:Stroebe (1990) S. 66

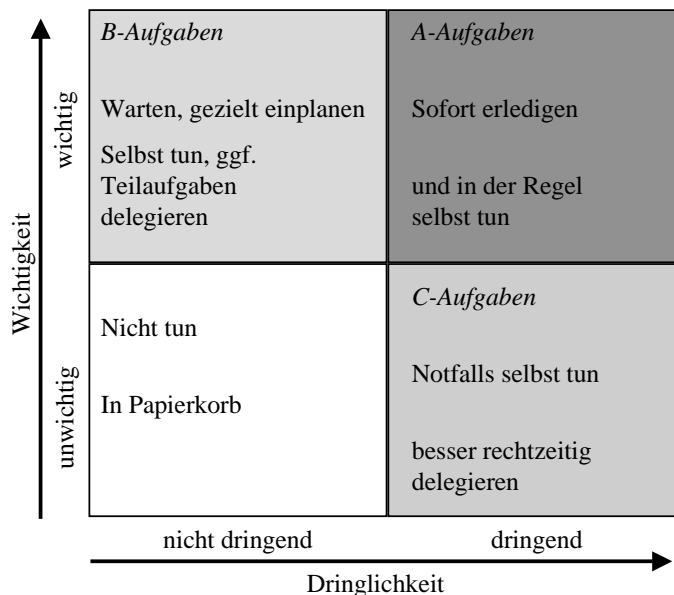
## Selbsttest zur ABC-Analyse (1)

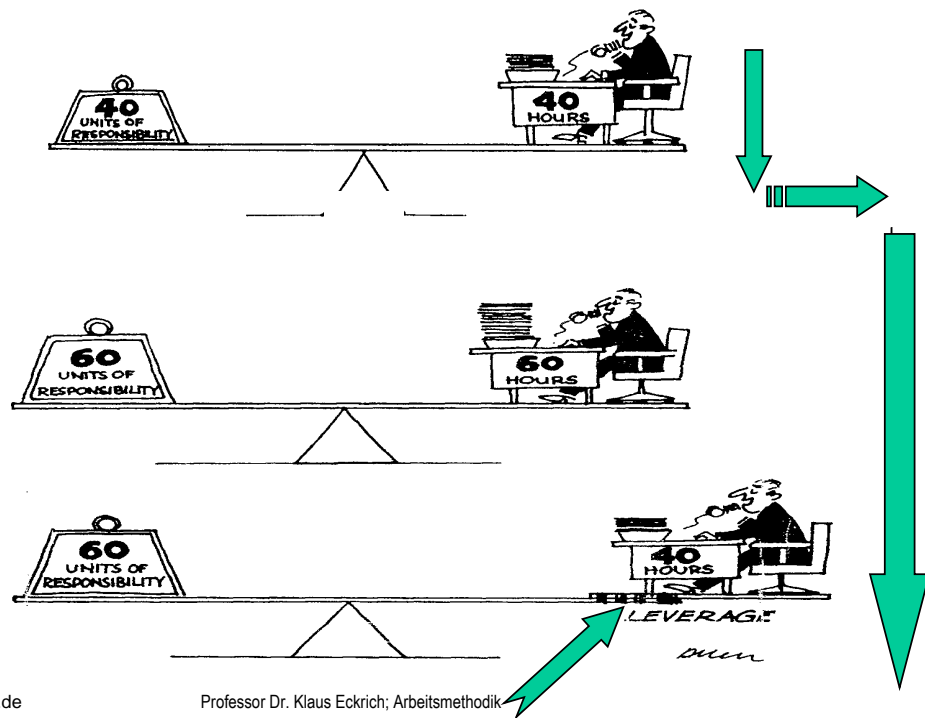
1. Was ist unter "ABC-Analyse" zu verstehen?
  - a) eine Technik der rationellen Informationsaufnahme
  - b) Prioritätenbestimmung von Aufgaben
  - c) ein die Phasen A, B und C umfassendes Verfahren des kreativen Denkens
  - d) eine Methode der Besprechungstechnik
  
2. Es gibt Aufgaben, die viel dazu beitragen, ein Ziel zu erreichen. Andererseits werden Sie auch mit vielen Aufgaben belastet, die letztlich wenig dazu beitragen, ein Ziel zu erreichen. Wieviel Prozent von allen Ihren Aufgaben sichern Ihnen zu etwa 65 % die Zielerreichung?
  - a) 5 % aller Aufgaben
  - b) 15 % aller Aufgaben
  - c) 30 % aller Aufgaben
  - d) 50 % aller Aufgaben
  - e) 65 % aller Aufgaben
  - f) 80 % aller Aufgaben

3. Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit sollten Sie etwa für A-, B- und C-Aufgaben einsetzen? (A-Aufgaben sind entscheidend wichtig, B-Aufgaben sind mittelmäßig wichtig, C-Aufgaben sind relativ unwichtig). Markieren Sie bitte a), b), c) oder d)!
- |                        |                     |                     |
|------------------------|---------------------|---------------------|
| a) für A-Aufgaben 15 % | für B-Aufgaben 20 % | für C-Aufgaben 65 % |
| b) für A-Aufgaben 65 % | für B-Aufgaben 20 % | für C-Aufgaben 15 % |
| c) für A-Aufgaben 20 % | für B-Aufgaben 15 % | für C-Aufgaben 65 % |
| d) für A-Aufgaben 33 % | für B-Aufgaben 33 % | für C-Aufgaben 33 % |
4. In welcher Reihenfolge ordnen und bearbeiten Sie sinnvoll Ihre Post?
- in der Reihenfolge der Dringlichkeit
  - in der Reihenfolge der Wichtigkeit
  - in der Reihenfolge der Textlänge
  - in der Reihenfolge, in der die Informationen eintreffen

Das Eisenhower-Prinzip

Eisenhower-Prinzip, nach dem früheren US-General und -Präsidenten Dwight D. Eisenhower.





Quelle: Scott (1998), S. 1

www.changehouse.de

Professor Dr. Klaus Eckrich; Arbeitsmethodik

Folie 27

*These:*

**Es gibt KEINEN logischen Zusammenhang zwischen dem Umfang der organisatorischen Verantwortung, die Sie tragen**

**und dem**

**Umfang an persönlicher Arbeitszeit, die Sie leisten, um der Verantwortung gerecht zu werden.**

### **Die sechs Prioritätenfallen:**

Falle 1: Die Tyrannei des Dringenden  
Das Drohgespenst der Krise  
Die Macht der Panik

==> Wir tun das Dringende und vergessen das Wichtige.

Falle 2: Feuer löschen macht Spaß

==> Wir gefallen uns als Krisenmanager, Krisen vorzubeugen ist eher langweilig.

Quelle: Scott (1998), S. 12 ff

*Ziggy Ziggler:*

Die Hauptsache ist,  
die Hauptsache  
zu jedem Zeitpunkt  
als Hauptsache zu behandeln.

Feuer löschen macht Spaß...



...Feuer vermeiden ist langweilig.

Falle 3: Das Konzentrations-Loch nach dem Adrenalin-Stoß

==> Nachdem die Krise bekämpft ist, sind wir zu nix mehr fähig

Falle 4: Krisenmanager werden promoted

==> Wer viel Staub aufwirbelt, kommt schneller voran



Falle 5: Bequeme, vertraute, einfache Aufgaben

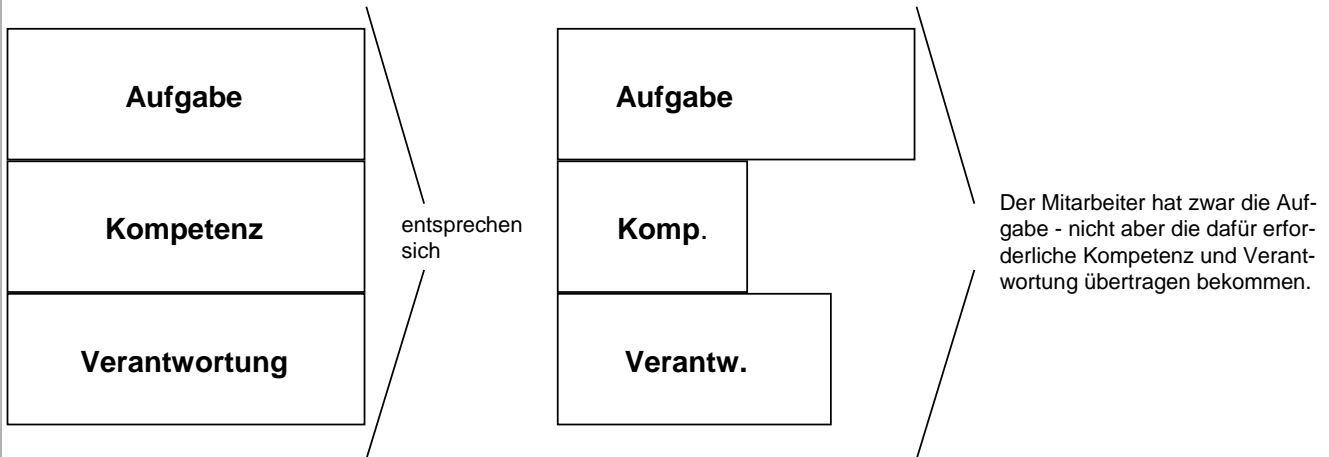
==> Anstatt das Unangenehme, Unbekannte, Schwierige ABER WICHTIGE zu tun, beschäftigen wir uns gern mit dem, was uns leicht fällt, ABER möglicherweise WENIGER WICHTIG ist.

Falle 6: Schnelle Belohnung

==> Wir lieben die Effizienz-Illusion: Wenn Du einen Tag mit 20 Aufgaben startest, ist es doch schön, wenn Du zur Kaffeepause bereits 10 als erledigt abhaken kannst.

### Übersicht:

- **Typische Fehler bei der Aufgabenübernahme und der Aufgabenübertragung**
- **Was Manager am Delegieren hindert**
- **Hinweise zu verbesserter Delegation**

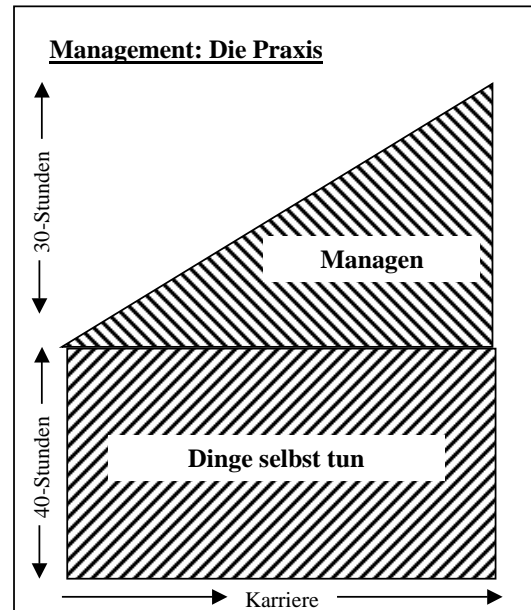
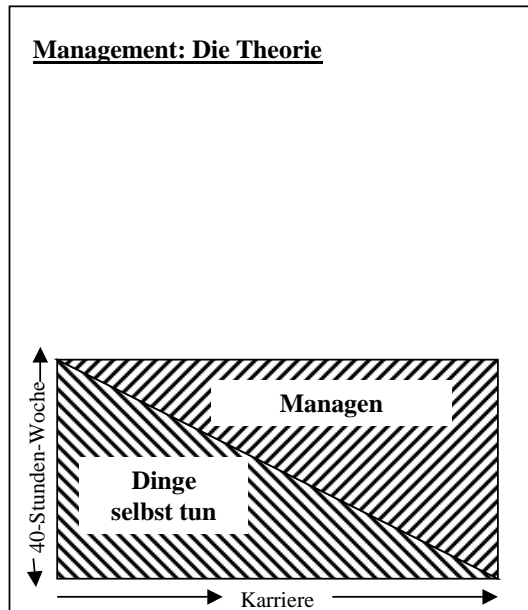


Selbsttest: Ist „delegieren trainieren“ eine A-Aufgabe für mich?

Wie gut delegiere ich?

	Ja	Nein
1. Nehme ich regelmäßig Arbeit mit nach Hause?		
2. Arbeite ich länger als meine Mitarbeiter?		
3. Verbringe ich Zeit damit, Dinge für andere zu erledigen, die sie genauso gut selbst erledigen könnten?		
4. Ist mein Schreibtisch überhäuft, wenn ich von einer Geschäftsreise zurückkomme?		
5. Befasse ich mich noch mit Problemen aus dem vor meiner letzten Beförderung liegenden Verantwortungsbereich?		
6. Werde ich oft durch Fragen oder Bitten zu laufenden Projekten oder Aufgaben unterbrochen?		
7. Wende ich Zeit für Routedetails auf, die durch andere erledigt werden können?		
8. Will ich überall meine Hand im Spiel haben?		
9. Muß ich mich beeilen, um Termine einhalten zu können?		
10. Bin ich unfähig, mich an meine Prioritätenliste zu halten?		

Wenn Sie keine oder nur eine der Fragen mit ja beantwortet haben, delegieren Sie ausgezeichnet. Dann brauchen Sie den folgenden Abschnitt nicht zu bearbeiten.  
 Bei zwei bis vier Ja-Antworten sollten Sie Ihre Delegation verbessern.  
 Bei fünf oder mehr Ja-Antworten stellt die Delegation wohl ein ernsthaftes Problem für Sie dar. Lösen Sie dieses Problem absolut vorrangig.



## Warum viele Manager ein ‚Delegationsproblem‘ haben

### Was mir Delegieren nutzen kann...

- Delegieren schafft mir den Freiraum für meine A-Aufgaben und erhöht dadurch meine Effektivität.
- Durch Delegation werden die Entscheidungen dort getroffen, wo die höchste Sachnähe und Kompetenz vorhanden ist.
- Delegieren motiviert, da Mitarbeiter höhere Verantwortung schätzen, da sie an den Aufgaben wachsen und sich entwickeln können.
- Delegation ist kostengünstig für die Organisation.

### ...und warum ich es trotzdem nicht mache!

#### 9 Entschuldigungen für lausiges Delegieren

- Delegieren ist riskant.
- Meine Mitarbeiter können das nicht.
- Selbermachen macht mehr Spaß als managen.
- Ich kann das besser.
- Ich bin der Experte.
- Es geht schneller, wenn ich es selbst erledige.
- Ich mag diese Arbeit.
- Ich will den anderen nur helfen.
- Meine Mitarbeiter sind überlastet.

- Delegieren Sie Aufgaben, keine Maßnahmen
- Vereinbaren Sie Leistungsstandards und Rückmeldeprozeduren
- Geben Sie den Mitarbeitern die Informationen, die sie benötigen
- Widmen Sie jedem Mitarbeiter Zeit
- Widmen Sie auch Zeit auf Coaching, Beratung, Aufbau von Selbstvertrauen bei Ihren Mitarbeitern
- „Verkaufen“ Sie Ihre Mitarbeiter bestmöglich - in der Organisation, bei Kunden, bei Partnern

Quelle: In Anlehnung an Scott (1998), S. 129 f.

### Übersicht:

- **Der Wert der Zeit**
- **Zeit planen und Zeitfresser eliminieren**
- **Strategien für erfolgreiches Zeitmanagement**

„Sie waren besorgt, daß sie nicht für alles Zeit hätten und erkannten nicht, daß 'Zeit haben' eben bedeutet, daß man nicht für alles Zeit hat.“

*Robert Musil*



„Noch einmal neu anfangen zu können...“

...und mit allen Erfahrungen , die man inzwischen gesammelt hat - man hätte vieles zu korrigieren, viel Versäumtes nachzuholen.“

**Könnte man wenigstens - um eine Goethesche Reflexion zu variieren - alle ungenutzten Stunden wie Geld sparen! Man hätte am Ende eine Menge Zeit und noch ein paar Jahre aus den Zinsen.**

**Pfandbrief und Kommunalobligation**

Meistgekaufte deutsche Wertpapiere - hoher Zinsertrag - schon ab 100 DM bei allen Banken und Sparkassen

Verbriefte Sicherheit

- Kann ich meine Zeit managen, oder werde ich durch die Zeit gemanagt?
- Gehe ich mit meiner Zeit ebenso sorgfältig um wie mit meinem Geld?
- Wieviel ist mir eine Stunde ZEIT meines Lebens wert?
- Angenommen mein Zeit-Kapital beträgt von heute an noch ca. 200.000 Stunden. Wann beginnt für mich der erste Tag des Rests meines Lebens?

## Zeitmanagement: Bewußter Umgang mit der Zeit oder pedantischer Pünktlichkeitswahn?

Frankfurt, 5. Juli.

Weil sie die schon manische Pünktlichkeit ihres Mannes nicht länger ertragen konnte, stieß die 33jährige Amerikanerin Myra Cornillis ihren 32jährigen Mann, einen Universitätsprofessor aus Kalifornien, in den Grand Canyon. Auf dem Grunde der riesigen Schlucht wurde später das Notizbuch des Professors gefunden. Dabei stellte sich heraus, daß er jeden Morgen den voraussichtlichen Tagesablauf auf die Minute genau zu planen und auch einzuhalten pflegte, den ehelichen Geschlechtsverkehr inbegriffen. Nicht vorhersehbar war allerdings, daß er an dem betreffenden Tag genau um 9 Uhr 20 den Grand Canyon, eine der größten Sehenswürdigkeiten der Welt, auf diese Weise kennenlernen würde. Man erwartet mildernde Umstände im Prozess gegen die offensichtlich jahrelang frustrierte Täterin.

*Aus "Blick durch die Wirtschaft 1987"*

(60 : 40 Regel):

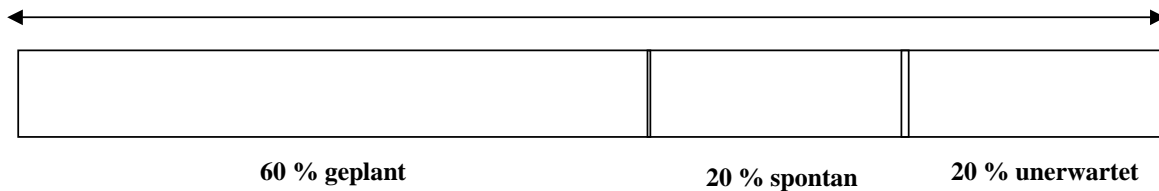
ca. 60 % geplante Aktivitäten

ca. 20 % unerwartete Aktivitäten

(Reserve für Pufferzeiten und nicht planbare Aktivitäten, Störgrößen, Zeitfresser)

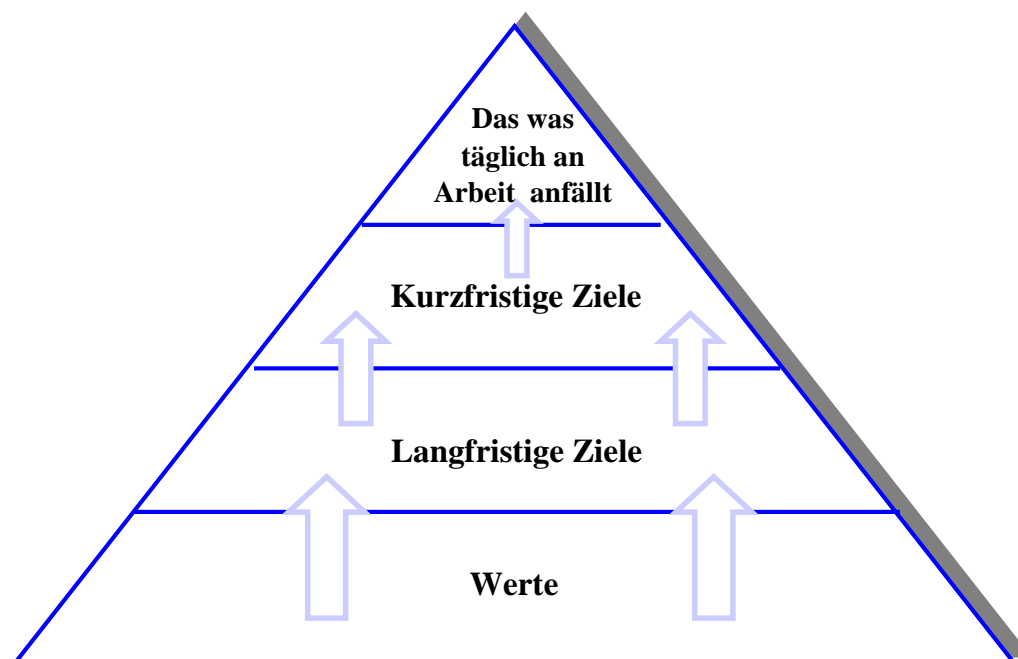
ca. 20 % spontane Aktivitäten

(Führungstätigkeiten, kreative Zeiten, sozial und kommunikative Aktivitäten)



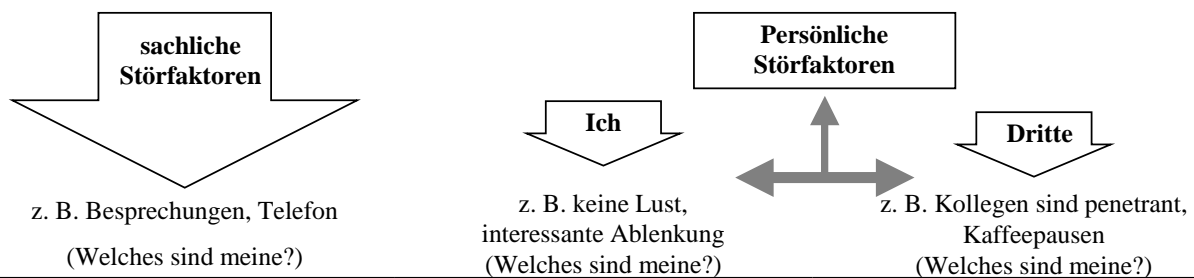
Je nach Art und Eigenheit Ihrer Tätigkeit werden diese Werte nach oben oder unten abweichen (genaueren Aufschluß können Sie aus den Daten einer persönlichen Tätigkeits- und Zeitanalyse erhalten).

⇒ Verplanen Sie also nicht mehr als 60 % der Zeit aktiv und reservieren Sie 40 % als Pufferzeiten für spontane Aktivitäten und unerwartete Eventualitäten.



- Schluß mit dem Mythos der offenen Tür.
- Stille Stunden für A-Aufgaben reservieren.
- Arbeitsblöcke für z. B. Postbearbeitung, Telefonate, Kurzbesprechungen bilden.
- “Nein” sagen ohne zu beleidigen bzw. zu boykottieren.
- Störungen identifizieren und analysieren.

Störfaktoren




Wo will ich etwas unternehmen?

---



---

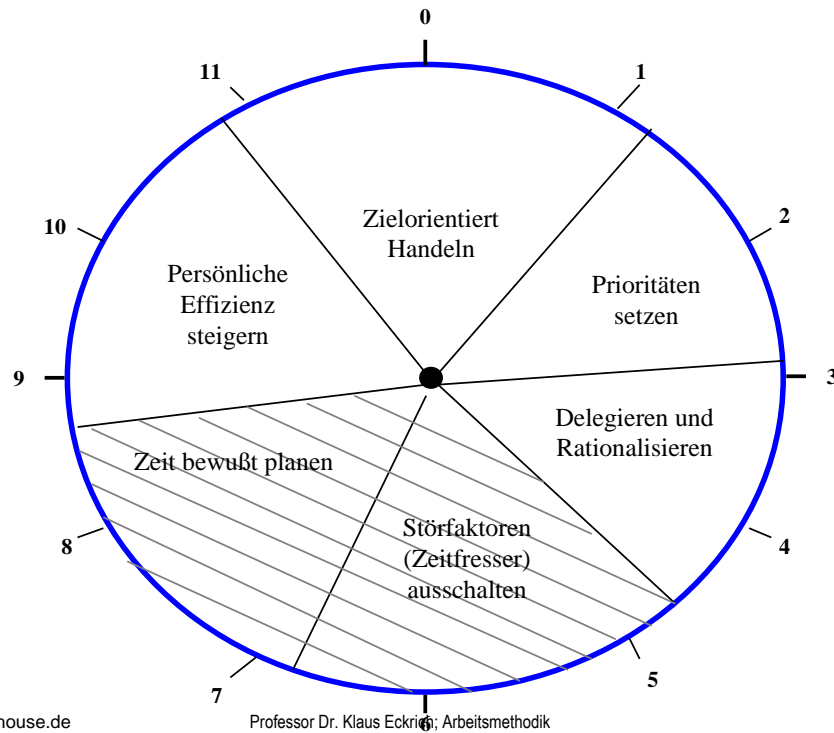
Welche genieße ich?

---



---





**Aus der psychologischen  
Forschung ist bekannt,  
dass der Mensch ...**



Quelle: Spinola, R., in: Weiterbildung 4/88

### 1. Der Moderator

- > Wer? z.B. wechselnde Rollen in der Gruppe  
Moderator = Vorgesetzter (ggf. Co-Moderator)
- > Wie? Der Moderator steuert den Arbeitsprozeß, nicht die Inhalte!

### 2. Die Arbeitsverfahren

- > Agenda mit Ziel, Inhalten + Zeitplan
- > Visualisierung
- > Fazit/ Aktionsplan

### 3. Gruppenfeedback

- > Prozessreflektion nach jeder Gruppensitzung
- > ggf. Prozessreflektion auch zwischendurch

## Hinweise zur Durchführung einer Gruppensitzung

- Ein Zeit- und Themenplan sollte vorher auf Flip-Chart vorliegen
- Die Zwischen- u. Endergebnisse sollten auf einer Pinwand oder Flipchart visualisiert werden
- Die Teilnehmer sollten abwechselnd moderieren
- Eine gelbe Karte „Zum Thema bitte“ kann Abschweifungen verhindern
- *WER?...MACHT WAS?...WANN?...  
MIT WELCHEM ERGEBNIS?*

## Übersicht:

- Kreativität, Denkroutinen und Denkblockaden
- Kreative Leistungen, kreatives Problemlösen
- Kreativitätstechniken

## Kreatives Problemlösungs-Beispiel: Wie sollen Handys der Zukunft aussehen?

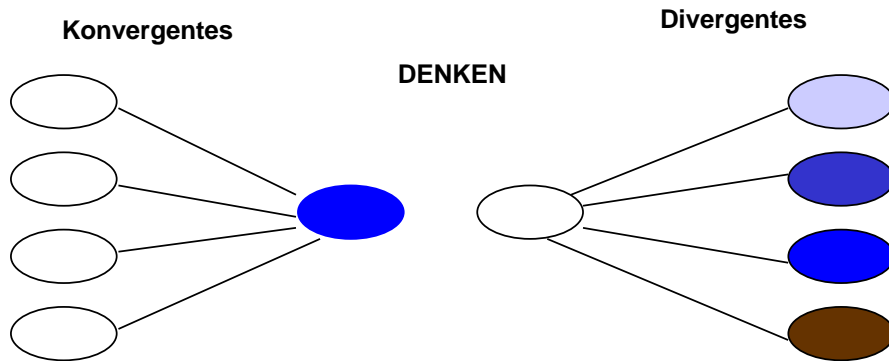
- (1) Analyse: Was will der Mobilfunknutzer?  
Wie denkt, wie lebt er?
- (2) Trendagenturen erstellen ‚Moodboards‘
- (3) Ergebnis: Umschreibungen für Gruppen  
wie ‚Cool Dynamics‘, ‚Performer‘ oder  
‚Social Centric‘



- (4) Auf der Basis der Moodboards entstehen in einer zweiten Kreativphase die ersten Designskizzen auf Papier
- (5) Produktdesigner z. B. für Turnschuhe, Autos etc bringen Ideen ein
- (6) Akzeptanztests

Quelle: o.V., „Handys sollen Emotionen wecken“, in Phone, Kundenmagazin von E-Plus, Ausgabe 3/2001, S. 44ff.

**Kreatives Problemlösen** kann man sich als eine Abfolge von sich mehrfach wiederholender Ideenproduktion und Ideenprüfung vorstellen.



**1. Sensivität gegenüber Problemen**

Wir müssen Probleme erstmal als solche erkennen und sie so formulieren, dass effektive Lösungen gefunden werden können.

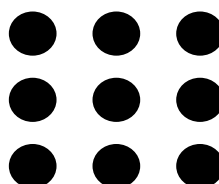
**2. Flüssigkeit des Denkens**

Versuchen Sie innerhalb von zwei Minuten so viele Verwendungsmöglichkeiten wie möglich für einen Ziegelstein zu nennen.

Die Menge der Ideen, Worte, Assoziationen und Bilder, die Sie innerhalb einer bestimmten Zeiteinheit produzieren, gibt Auskunft über Ihre Flüssigkeit des Denkens.

**3. Flexibilität des Denkens**

Die 9 Punkte müssen mit 4 Linien ohne Absetzen des Stiftes verbunden werden:



**4. Originalität des Denkens**

Hierbei handelt es sich um die Neuheit und Seltenheit von Lösungen. Wenn es Ihnen gelingt, die 9 Punkte mit nur 3 oder 1 Linie zu verbinden, so sind diese Lösungen origineller als die schon vielfach publizierte Lösung oben.

### Regeln für das Brainstorming

**1. Regel: Kritik verboten!**

Sogenannte **Killerphrasen** oder **Ideenbremsen** sollen unterbunden werden. Die Phase der Bewertung soll von der Phase der Ideensuche getrennt sein.

Auch positive Kritik müßte unterbunden werden, um eine vorzeitige Favorisierung einer Idee zu vermeiden, weil auch die eine weitere Suche behindern kann. Auch non-verbale Formen der Kritik, z. B. Stirnrunzeln, Abwinken sollten unterbunden werden.

**2. Regel: Freies Spiel der Gedanken ist erwünscht!**

Den Assoziationen soll freien Lauf gewährt werden. Je ausgefallener, absurder, phantastischer, verrückter, utopischer, ungewöhnlicher oder spontaner ein Einfall ist, desto besser.

**3. Regel: Quantität vor Qualität**

So viele Ideen wie möglich.

**4. Regel: Die Ideen anderer aufnehmen und weiterentwickeln!**

Die Ideen der anderen können meine eigene Ideenproduktion befruchten. Indem ich die Ideen der anderen aufgreife und weiterentwickle, entstehen neue Ideen.

### Brainwriting: Die 6 - 3 - 5-Methode

**Durchführung****1. Schritt**

- 6 Teilnehmer erhalten das 6 - 3 - 5-Formblatt
- das Problem wird vorgestellt und beschrieben

**2. Schritt**

- jeder Teilnehmer trägt seinen Namen, die Problembeschreibung und seine 3 Lösungsansätze in das Formblatt ein

**3. Schritt**

- nach 5 Minuten (je nach Vereinbarung können es auf weniger oder mehr sein) reicht er das Blatt weiter und erhält das Blatt eines anderen Teilnehmers
- auf diesem trägt er nun (unter 2.) drei weitere Ideen ein, die
  - eine Ergänzung
  - eine Variation der Vorgängeridee oder
  - völlig neue Ideen sein können.

Der 3. Schritt wird nun so oft wiederholt, bis jeder der Teilnehmer jedes Formular bearbeitet hat.

**Auswertung**

Eine Grobbewertung ist im Anschluß an die Bearbeitung der Formblätter leicht möglich:

- man läßt die Blätter nochmals rumgehen und die erfolgsversprechendsten Ideen mit 3 Kreuzen kennzeichnen (= 18 Kreuze pro Blatt)
- Ideen, die 4 - 6 Kreuze bekommen haben, werden verlesen und weiterbearbeitet (z. B. Brainstorming)

Teilnehmer	Problem	
1. ...		
2. ...		
3. ...		
4. ...		
5. ...		
6. ...		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

## Mind-Map-Methode

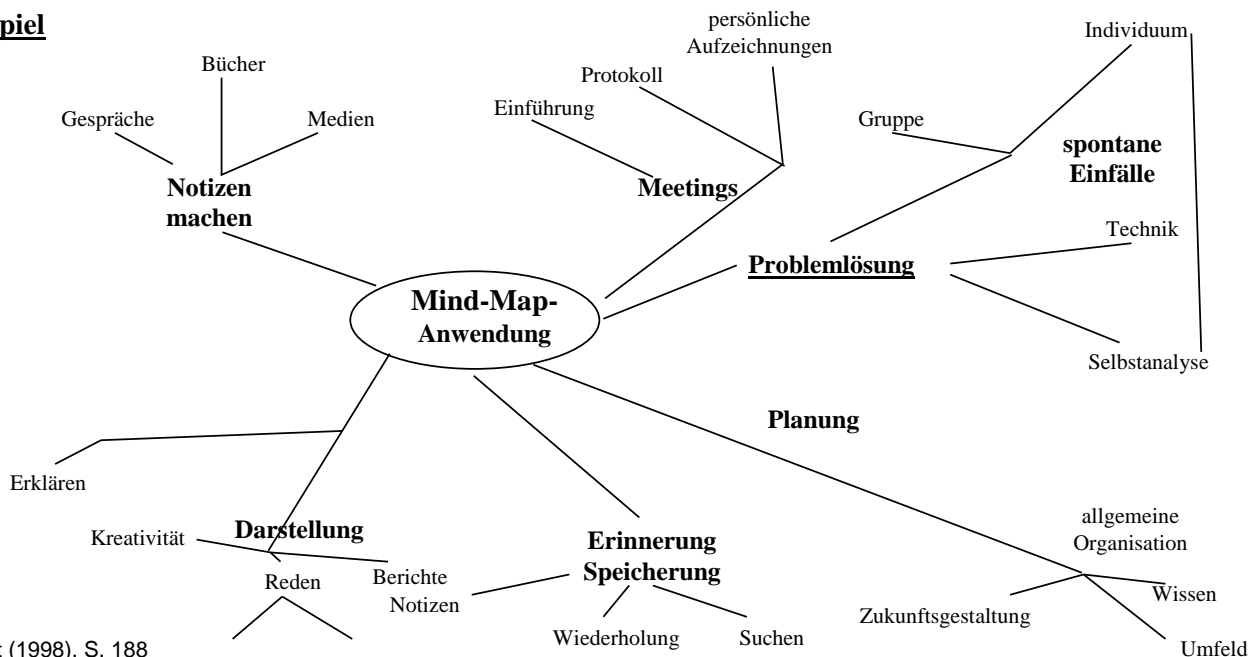
**Durchführung:** individuell oder im Team

**Hilfsmittel:** Flip-Chart, Meta-Plan oder Overheadprojektor

**Vorgehensweise:**

- Das Thema wird als Kreis oder Ellipse wie ein Baumstamm im Querschnitt in die Mitte des Blattes gezeichnet.
- Die Hauptgedanken werden wie Äste hinzugefügt.
- Fortführende Gedanken werden als Zweige dargestellt. Diese können ihrerseits in weitere Verästelungen unterteilt werden
- Statt ausgefüllter Formulierungen sollten nur Substantive (Schlüsselwörter) verwendet werden.
- Zur Verdeutlichung von Abhängigkeiten kann man z. B. Pfeile verwenden. Zur Hervorhebung oder Gruppierung lassen sich auch Farben verwenden.
- Sollen bestimmte Astgruppen weiterbearbeitet werden, kann dies durch Einkreisung deutlich gemacht werden.
- Durch Numerierung einzelner Äste läßt sich auch eine Rangordnung erstellen, die z. B. für eine Aufgabenverteilung nützlich sein kann.

**Beispiel**



Quelle: Scott (1998), S. 188

www.changehouse.de

Professor Dr. Klaus Eckrich; Arbeitsmethodik

Folie 61

Weitere Kreativtechniken

**Bezeichnung**

**Besonderheit**

„Brainstomp“

„Get Rhythem“, musikalische Auflockerung

„Brainwalking“

Flipcharts im Raum verteilt

„Imaginäres Brainstorming“

Wie können wir Szene-Punker gewinnen für unsere Firmenzeitschrift Beiträge zu verfassen?

„Umkehrtechnik“

Problem wird von der ungewöhnlichen Seite her betrachtet  
Beispiel: Angenommen wir seien die Diebe ...

Phase	Vorgehen	Kennzeichen
1	Problembenennung	Was ist das Problem? Kennzeichnung, Darstellung, Beschreibung
2	Problemanalyse	Gründe, Ursachen, Zusammenhänge, Vermutungen, Wissen
3	Suchphase	Brainstorming, Brainwriting, Mind-Mapping Sammlung evtl. Lösungsmöglichkeiten
4	Bewertungsphase	Prüfung und Bewertung der vorliegenden Lösungen
5	Entscheidungsphase	Warum diese Lösung? Erwartungen, Befürchtungen
6	Aktionsplan	Praktische Schritte der Umsetzung Etappen, Ressourcen
7	Kontrolle	Zwischenchecks hinsichtlich von Milestones
8	Reflexion/Auswertung	

**Beitz, H; Loch, A. (1994), Assessment Center. „Erfolgstipps und Übungen für Bewerberinnen und Bewerber“, Niedernhausen/Ts.**

**Brandes, D. (2002), „Einfach managen - Klarheit und Verzicht - der Weg zum Wesentlichen“, Frankfurt/ Wien 2002**

**„Der Persönliche Organisationsberater“ (1999), Sonderausgabe**

**Ochsner, M. (1987), „Persönliche Arbeitstechnik“, Bern**

**Scott, M. (1998), „More time, less stress“, London**

**Seiwert, L.J. (1998), „Das 1 X 1 des Zeitmanagement“, Speyer**

**Stroebe, R. W. (1990a), „Arbeitsmethodik I“, Heidelberg**

**Stroebe, R. W. (1990b), „Arbeitsmethodik II“, Heidelberg**

**Theisen, M.R. (1998), „Wissenschaftliches Arbeiten“, München, 9. Auflage**