

Arbeit und Projekte organisieren

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

1. Begrüßung und Rückblick (ca. 10 Minuten)

Guten Tag, meine Damen und Herren. Ich kann mir vorstellen, dass Sie eine doch recht konfliktreiche vorweihnachtliche Zeit im Moment durchmachen. Viel Stress und Hektik fördern das Streitpotential doch enorm.

Aber erzählen Sie doch, was haben Sie erlebt:

- KUSSS
- Person – Beziehung – Sache
- Deeskalation
- Siegen um jeden Preis; Fähnchen, Aussitzen
- Streit-Workshop

Heute wollen wir das Thema Effiziente Arbeitsorganisation, Projekt- und Zeitmanagement behandeln. Wenn es uns gelingt, täglich eine Stunde Zeit zu gewinnen, wäre das doch toll! Mal sehen, ob wir das möglich machen können.

Wir beginnen wieder mit einer beispielhaften Übung, um uns zu sensibilisieren und daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen. Diesmal geht es auch nicht um Leben oder Tod, sondern „nur“ darum, die gestellte Aufgabe schneller zu lösen als die Wettbewerbsgruppe(n). Geben Sie Ihr Bestes, die Sieger erhalten auch ein wertvolles Geschenk (je einen Lebkuchen oder MonCherie)

2. Einstiegsübung (02 bis 08-Warming-up(Kellner)) (ca. 40 Minuten)

Teilen Sie die Teilnehmer in Gruppen mit mindestens 5 Personen pro Gruppe, denn es gibt 5 unterschiedliche Blätter mit verschiedenen Informationen (nur die letzten beiden Absätze sind jeweils verschieden).

Jede Gruppe soll einen Teamleiter bestimmen. Die Teamleiter erhalten dann außerhalb des Seminarraums die Briefingunterlagen: Instruktionen für die Teams (müssen nach dem Lesen zurückgegeben werden) und jeweils fünf Datenblätter und 5 Bewerber-Unterlagen. Wenn eine Gruppe aus 6 oder 7 Personen besteht, dann geben Sie einfach weitere Unterlagen aus.

WICHTIG: Jede Gruppe muß mindestens 5 unterschiedliche Datenblätter haben, um die Übung erfolgreich abzuschließen.

Wenn die Gruppenleiter mit den Unterlagen zurück in den Seminarraum kommen, beginnt das Spiel. Wer zuerst den einzig richtigen Bewerber gefunden hat und dies auch begründen kann, hat gewonnen. Begründung heißt, dass es sachliche Gründe gibt, warum 6 von 7 Bewerbern ausscheiden.

Hier die Argumentation:

Warum welche Kandidaten ausscheiden müssen:

1. Samar fällt raus, weil er noch keine 35 Jahre alt ist
2. Lute fällt raus, weil er kein Portugiesisch spricht
3. Noddy fällt raus, weil er an einer Universität studiert hat, wo keine Seismologie gelehrt wird
4. Illin fällt raus, weil er noch nicht drei Jahre in leitender Stellung tätig gewesen ist
5. Lanta fällt raus, weil er kanadischer Staatsbürger ist

Arbeit und Projekte organisieren

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

Es bleiben also Gadolin und Hule übrig!

Hier werden die besuchten Hochschulen wichtig:

1. Es gibt größere Hochschulen mit 4 Pflichtfächern und kleinere mit 3 Pflichtfächern
2. Die New York School of Mines ist die größte Hochschule
3. Die San Francis University hat 3 Pflichtfächer; sie ist aber, wie es in dem Text heißt, nicht die kleinste Hochschule des Landes
4. Also bleibt nur das New Mexico Institut als kleinste Hochschule übrig
5. An anderer Stelle heißt es: die kleinste Hochschule ist eine reine Frauenuniversität
6. Hule machte sein Diplom an dieser kleinsten Universität – also muß Hule eine Frau sein!

Warum darf aber keine Frau den Job bekommen?

- NICHT, weil die Einschätzung Frauen gegenüber geringschätzig ist (das ist auch in vielen europäischen Ländern noch der Fall)
- Sondern, weil nur Männer Mitglied im Verband der Mineralogen werden können!!

Fazit: Gadolin ist der gesuchte Kandidat!

Achten Sie als Moderator darauf, dass die Gruppen nach ca. 25 Minuten langsam dem Ziel näher kommen. In Einzelfällen können einige Hinweise den schwächeren Gruppen helfen, damit sie nicht allzu frustriert sind.

Nach der Übung am besten im Plenum kritische Aufarbeitung der Herausforderung:

- Oft versucht jeder Einzelne das Problem zu lösen (wie im Arbeitsalltag sind wir zu Einzelkämpfern erzogen – besonders der Chef, Gruppenleiter neigt zu Alleingängen)
- „Leisere“ Mitspieler werden häufig überstimmt bzw. mundtot gemacht (obwohl Sie auch wichtige Infos hatten)
- Es fehlt häufig eine klare Vorgehensstrategie
- Die Teilnehmer fühlen sich schnell in der Opferrolle (das passiert in der Realität so aber nicht! Das ist unfair, jedem andere Infos zu verteilen). Tatsächlich entspricht das sehr genau der Realität – jeder hat seine eigene Wahrheit und eigenen Informationsstand
- Oft spielen vorgefertigte Urteile mit in die Arbeit (Frauen sind doch keine Führungskräfte)
- Einige Gruppen stürzen in die Lustlosigkeit und Frustration, wenn die Lösung nicht schnell erreicht wird.

Fazit aus dieser Übung:

- Wir verschwenden viel Zeit mit unkontrolliertem Vorgehen

Arbeit und Projekte organisieren

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

- Der Chef meint, die Lösung selbst finden zu müssen, anstatt alle in ein Boot zu holen
- Das schwächste Glied in der Kette hält das ganze Team auf
- Jeder, Chef und Mitarbeiter, trägt Verantwortung für den Lösungsprozess

3. Lernziele (09-Lernzielfolie(Kellner)) (ca. 3 Minuten)
Folgende Fragen wollen wir heute beantworten.

4. Vita Kellner (ca. 4 Minuten)
Lassen Sie uns nun einige Anregungen holen, um die erkannten Defizite und Probleme zu beseitigen.

Dazu haben wir heute als Videoreferenten eine Frau – leider die einzige bisher in unserem Referentenstamm. Frau Hedwig Kellner ist eine absolute Spezialistin zum Thema Arbeits- und Projektmanagement. Kellner ist von der Ausbildung her studierte Mathematikerin und Psychologin. Sie arbeitete einige Jahre als Entwicklungshelferin in Botswana und Kenia und organisierte dort den Bau von Schulen – was den besonders effizienten Umgang mit Ressourcen erforderte. In solchen Ländern mit Mangelwirtschaft und chaotischen Verhältnissen erfordert es schon eines hohen Maßes an Fähigkeiten der Arbeitsorganisation, um Projekte zeitgerecht und kostendeckend zu meistern. Später war Frau Kellner als Systemspezialistin für Großrechnersystem bei Siemens und der Software AG tätig. Heute ist sie ein gefragter Coach von Führungskräften zum Thema Arbeitsorganisation. Ihre Bücher sind vielgelesene Bestseller – besonders das Buch „Die Posträuber-Methode“ ist da zu empfehlen. Darin wendet sie die Methoden des Projektmanagements auf den berühmten Postraub von England an. Da sollte nämlich kein Meilenstein verletzt werden, sonst drohen 20 Jahre Gefängnis!

Also, hören wir aufmerksam Frau Kellners Aussagen zu – sie weiß wovon sie spricht.

5. Inhalte-Protokoll austeilen (ca. 1 Minute)
(10-Inhaltsprotokoll-Blanks(Kellner))

6. Video vorführen (ca. 36 Minuten)
Nach dem Video: Bitte kurz notieren, was für Sie an Wesentlichem drin war; worüber sollten wir nach der Pause diskutieren?

7. Pause (ca. 30 Minuten)
Inhalte-Protokoll-Auflösung austeilen
(11-Inhaltsprotokoll(Kellner))

8. Übung I (12-Übung-Prioritäten(Kellner)) (ca. 15 Minuten)
Nachdem wir nun viel gehört haben zum Thema, lassen Sie uns beginnen, unseren eigenen Arbeitstag zu analysieren. Ich hatte ja zu Beginn „versprochen“, dass ab heute eine Stunde pro Tag hinzugewinnen können.

Arbeit und Projekte organisieren

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

Ich teile Ihnen nun ein Blatt aus. Bitte schreiben Sie zehn Aufgaben auf, die in den kommenden Tagen auf Sie zukommen werden. Mischen Sie gerne Privates und Berufliches. Nehmen Sie einfach die 10 Projekte, Aufgaben, Herausforderungen, die ihnen spontan einfallen.

So, wenn Sie fertig sind, bitte ich Sie nun auf der linken Seite Prioritäten zu vergeben nach dem ABC-Prinzip. A soll die höchste Bedeutung signalisieren, B eine mittlere und C-Aufgaben eben mit geringerer Bedeutung. Vergeben Sie also ABC's.

Und nun frage ich Sie: Wer hat überhaupt keine A – Aufgabe? Wer hat bis zu 3, bis zu 6...

Alle Ihre Angaben sind sicher o.k. – letztlich müssen Sie selbst Ihr Verhalten hinterfragen. Ich kann Ihnen nur sagen, welche Faustformel hinter der ABC-Systematik steht und welche Empfehlung sich daraus ableitet.

- A-Aufgaben sollten ca. 15% der anfallenden Tätigkeiten sein! Was sind nämlich A-Aufgaben? Alles was nicht delegierbar ist, also von mir selbst zu erledigen ist und alles was höchste Wichtigkeit für mich hat (z.B. Arztbesuch, Essen mit dem Partner, Gespräch mit dem größten Kunden...)
- B-Aufgaben ca. 25%! B ist oft dringlich und auch wichtig, muß aber nicht von mir selbst erledigt werden. Oft muß man „nur“ die Erledigung kontrollieren.
- C-Aufgaben ca. 60%! Ganz einfach, das ist der Rest!

Fazit: Ist es nicht sogar dann ideal, wenn wir keine A-Aufgabe vor uns haben. Dann läutet nämlich nicht die Alarmglocke. Ohne A können wir sogar schwächeln, krank sein, entspannen. Bei 4-5 A's stehen wir schnell unter Hochdruck und müssen funktionieren (keine Alternative vorhanden = Druck).

9. Übung II (13-Übung-ABC(Kellner)) (ca. 15 Minuten)

Setzen Sie sich bitte nun mit Ihrem Nachbarn, ihrem persönlichen Coach, hin und diskutieren, welche Aufgaben denn nun wirkliche A-Priorität genießen, welche B und welche C. Versuchen Sie dabei, den Zeitraum von ca. 3-4 Wochen zu überblicken, sprich bis Ende Januar.

Gruppenarbeit ca. 5-10 Minuten

Und nun schreiben Sie rechts den Zeitbedarf auf, den diese Aufgaben erfordern. Bei Großprojekten nehmen Sie bitte nur die Zeit, die sie für den nächsten sinnvollen Schritt im beobachteten Zeitraum benötigen.

Fazit::

- Der Zeitbedarf bei A,B,C-Aufgaben ist von der Faustformel her nun direkt umgekehrt proportional zu der Anzahl der Aufgaben.
- A-Aufgaben ca. 15% Quantität, aber diese sollten ca. 60% des Zeitbudgets erhalten
- B-Aufgaben 20/20
- C-Aufgaben 60% der Anzahl und nur 15% der Zeit. Folge: Vieles landet im Papierkorb, bleibt liegen, erledigt sich von selbst – oder wächst langsam zur B und später zur A-Aufgabe hoch.

Arbeit und Projekte organisieren

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

- Hinter dieser Faustregel steht der Gedanke, dass immer dann, wenn sie die A-Aufgaben erledigt haben, die sog. „big points“ geschafft sind und so die Ernte praktisch eingefahren ist. Alles andere ist dann oft nur noch Kür, Fleißarbeit und nice to have. Erinnere Sie sich an das Pareto-Prinzip, das aussagt, dass mit 20% des Aufwands 80% der Ergebnisse erzielt werden kann.

10. Übung III (14-Z-M-Matrix(Kellner))

(ca. 25 Minuten)

(15-Z-M-Matrix-Auflösung(Kellner))

Nun hat aber die Einteilung von Aufgaben in A B und C einen entscheidenden Nachteil!

Dies möchte ich Ihnen an der Zeit-Management-Matrix aufzeigen. Dabei werden vier Quadranten gebildet, die sich nach Dringlichkeit und Wichtigkeit unterteilen lassen. Wenn Sie nun an Ihren Arbeitsalltag denken – wie verteilt sich ihr 8-Stunden-Tag, sprich in welchem Quadranten verbringen Sie wie viel Zeit. Vergeben Sie einmal %-Punkte je Quadrat. Wo liegt der Schwerpunkt Ihres Arbeitsalltags. Antworten Sie bitte ganz ehrlich.

Abfragen (z.B. keiner links unten, zwei Teilnehmer rechts unten...)

Ich möchte Ihnen nun zeigen, was das alles zu bedeuten hat (Powerpoint).

- Nicht wichtig/Nicht dringlich: Unverantwortlich, solche MA sollten gekündigt werden. Aber Vorsicht: Ich ver falle in dieses Raster. Z.B. im Studium, die Mathe-Prüfung naht, sie ist existenziell wichtig und findet morgen statt. Aber was habe ich gemacht? Abfalleimer runtergetragen, Wohnung gesaugt.
- Dringend/Nicht wichtig: Termingetrieben – nicht zu empfehlen. Vorsicht vor Mitarbeitern, die sagen „Ich habe doch immer alle Termine gehalten, alles getan was sie gesagt haben“ Antwort: „Richtig – aber genau das ist das Problem!“
- Wichtig/Dringend: Hier kreuzt ein echter Manager an!! Aber Vorsicht: permanent am Feuerlöscher und gestresster Krisenmanager
- Wichtig/Nicht Dringend: Souveräner Manager; Arbeitet die wichtigen Dinge ab, die selten einen Fixtermin haben (z.B. Arztbesuch, Fortbildung, Mitarbeitergespräche, Neuentwicklungen, Sport... - haben alle keinen Termin!!)

Fazit: Welche eine Sache würde, regelmäßig betrieben, in ihrem persönlichen und beruflichen Leben einen riesigen positiven Unterschied machen?

Diskutieren Sie das mit Ihrem Nachbar-Coach! Finden Sie jeweils im Gespräch nur EINE Sache, die wirklich wichtig ist und keinen Termin hat.

Diese Erkenntnis möchte ich mit einer plakativen Geschichte abrunden (möglichst frei erzählen und vormachen):

Die Geschichte vom Blumentopf und dem Bier

Arbeit und Projekte organisieren

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

Wenn die Dinge in deinem Leben immer schwieriger werden, wenn 24 Stunden am Tag nicht genug sind, erinnere dich an den "Blumentopf und das Bier".

Ein Professor stand vor seiner Philosophie-Klasse und hatte einige Gegenstände vor sich. Als der Unterricht begann, nahm er wortlos einen sehr großen Blumentopf und begann diesen mit Golfbällen zu füllen. Er fragte die Studenten, ob der Topf nun voll sei.

Sie bejahten es.

Dann nahm der Professor ein Behältnis mit Kieselsteinen und schüttete diese in den Topf. Er bewegte den Topf sachte und die Kieselsteine rollten in die Leerräume zwischen den Golfbällen. Dann fragte er die Studenten wiederum, ob der Topf nun voll sei.

Sie stimmten zu.

Der Professor nahm als nächstes eine Dose mit Sand und schüttete diesen in den Topf. Natürlich füllte der Sand den kleinsten verbliebenen Freiraum. Er fragte wiederum, ob der Topf nun voll sei.

Die Studenten antworteten einstimmig "ja".

Der Professor holte zwei Dosen Bier unter dem Tisch hervor und schüttete den ganzen Inhalt in den Topf und füllte somit den letzten Raum zwischen den Sandkörnern aus.

Die Studenten lachten.

"Nun", sagte der Professor, als das Lachen langsam nachließ, "Ich möchte, dass Sie diesen Topf als die Repräsentation Ihres Lebens ansehen. Die Golfbälle sind die wichtigen Dinge in Ihrem Leben: Ihre Familie, Ihre Kinder, Ihre Gesundheit, Ihre Freunde, die bevorzugten, ja leidenschaftlichen Aspekte Ihres Lebens, welche, falls in Ihrem Leben alles verloren ginge und nur noch diese verbleiben würden, Ihr Leben trotzdem noch erfüllend wäre."

"Die Kieselsteine symbolisieren die anderen Dinge im Leben wie Ihre Arbeit, Ihr Haus, Ihr Auto.

Der Sand ist alles andere, die Kleinigkeiten.

Falls Sie den Sand zuerst in den Topf geben", fuhr der Professor fort, "hat es weder Platz für die Kieselsteine noch für die Golfbälle. Dasselbe gilt für Ihr Leben. Wenn Sie all Ihre Zeit und Energie in Kleinigkeiten investieren, werden Sie nie Platz haben für die wichtigen Dinge. Achten Sie auf die Dinge, welche Ihr Glück gefährden. Spielen Sie mit den Kindern. Nehmen Sie sich Zeit für eine medizinische Untersuchung. Führen Sie Ihren Partner zum Essen aus. Es wird immer noch Zeit bleiben um das Haus zu reinigen oder Pflichten zu erledigen."

"Achten Sie zuerst auf die Golfbälle, die Dinge, die wirklich wichtig sind. Setzen Sie Ihre Prioritäten. Der Rest ist nur Sand."

Einer der Studenten erhob die Hand und wollte wissen, was denn das Bier repräsentieren soll. Der Professor schmunzelte: "Ich bin froh, dass Sie das fragen. Es ist dafür da, Ihnen zu zeigen, dass, egal wie schwierig Ihr Leben auch sein mag, es immer noch Platz hat für ein oder zwei Bierchen."

Diese Geschichte sollten wir uns alle gut einprägen. Sie kann unser Leben verändern!!

11. Übung IV (16-Übung-Risiken(Kellner)) (ca. 20 Minuten)

Kommen wir nun zu einem anderen Themenbereich – der Planung und Durchführung von Projekten.

Im Film hat uns Frau Kellner ein, meine ich, sehr gutes Vorgehenskonzept erläutert, das wir nun etwas genauer ansehen möchten.

Arbeit und Projekte organisieren

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

Bilden Sie bitte jetzt 3er-Gruppen und diskutieren, wie Sie die folgenden Fragen für ihre konkreten Projekte im Alltag beantworten können. (Denken Sie dabei ein wenig auch an unsere Einstiegsübung, die sicher nicht optimal gelaufen ist. Was würden Sie beim nächsten mal anders machen)

Fazit am Flipchart sammeln:

- Was könnte schief gehen? Faustformel 20% geht schief: Abschätzen ob das Timing kritisch ist, die Ressourcen, die Kompetenzen etc.
- Wie kann verhindert werden, dass etwas schief geht? Extra Zeitpuffer einplanen; Risiken vorab absichern; ausreichend Ressourcen zur Verfügung stellen; Schulungen anbieten; Meilensteine aufstellen; Experten einschalten...
- Woran erkennt man, dass etwas schiefgegangen ist? Frühindikatoren einrichten; Ampelsystem; Projektcontrolling einrichten; Probleme offen ansprechen (Streitkultur)...
- Was machen wir, wenn etwas schiefgegangen ist? Notfallplan aufstellen; Alternativen sichtbar machen; Ende mit Schrecken als Schrecken ohne Ende; FORDEC-Methode (wenn schon bei Modul Verhandlung behandelt)...

12. Übung V (17-Übung-Zeitdiebe(Kellner))

(ca. 15 Minuten)

Abschließend wollen wir unseren Arbeitsalltag noch einmal durchforsten und die wesentlichen Zeitdiebe sichtbar machen.

Diskutieren Sie bitte, was Ihnen im Alltag die meiste Zeit stiehlt!

Sammeln am Flip.

Fazit:

- Gehen Sie diese Zeitdiebe aktiv an und eliminieren Sie diese: weg mit dem Sand im Getriebe.
- Halten Sie Ihre Zeitfresser schriftlich fest. Wie ein Anwalt, der jede Viertelstunde dem Mandanten berechnet und deshalb alles aufschreibt, um einen Beleg zu haben. So lassen Sie Aufgaben weg, die sie „nicht berechnen“ können.
- Planen Sie Ihre Zeit nach der 60/20/20-Regel. 60% des Tages sollte fest verplant werden. 20% der Zeit sollte für Unvorhersehbares eingeplant werden (denn es passiert ständig etwas, was nicht geplant werden kann – deshalb kann man dies ja trotzdem vorhersehen und einplanen); 20% der Zeit freihalten für Spontanes, Kreatives, Kommunikation, denn damit erschaffen Sie echten Mehrwert.

Und abschließend erhalten Sie von mir die versprochene Stunde extra pro Tag!!

Was ist nämlich in unserem Leben der größte Zeitfresser?

Richtig: Der Schlaf, den wir aber nicht wirklich verkürzen können. Jeder von uns hat seine biologische Notwendigkeit von 6 – 8 Stunden.

Aber der zweitgrößte Block kann uns helfen: das Fernsehen. Durchschnittlich sitzen wir alle täglich über drei Stunden vor der Glotze. Gut, Sie nicht und auch Sie nicht – da müssen wir anderen schon 6 Stunden fernsehen, um das auszugleichen.

Arbeit und Projekte organisieren

Wortprotokoll (Stand: 30.11.2005)

TV-Zeiten der GfK zeigen.

Nehmen sie das TV-Verhalten als Symbol. Wir alle neigen dazu, für bestimmte Tätigkeiten viel Zeit zu verschwenden (TV, Alkohol, passiv rumhängen, ohne Konzentration lesen...)

Fazit: Holen Sie sich Ihre Zeit zurück!

13. Auflösung Lernziele (ca. 3 Minuten)
(18-Lernzielfolie-Ergebnisse(Kellner))

14. Persönlicher Aktionsplan (ca. 3 Minuten)
(19-Persönlicher-Aktionsplan(Kellner))

Schreiben Sie vielleicht nur 2 –3 Dinge auf, die Sie heute angeregt haben. Aber bitte nur das aufschreiben, was Sie auch ernsthaft angehen werden in den kommenden 4 Wochen anwenden und hinterfragen. Ich werde Sie beim nächsten mal fragen, was daraus geworden ist. Und: Wichtig geht immer vor dringlich

15. Praxisumsetzung verteilen (ca. 2 Minuten)
(20-Praxisumsetzung(Kellner))

Nutzen Sie diese 10 Fragen, um sich selbst mit dem Thema zu beschäftigen und/oder diskutieren Sie diese mit Ihren Mitarbeitern.

16. Feedback-Bogen (ca. 3 Minuten)
(21-Feedbackbogen-Seminar(Kellner))

Bitte nehmen Sie sich zum Abschluss noch kurz Zeit, um Rückmeldung zu geben, wie Sie die heutige Veranstaltung empfunden haben.

17. Verabschiedung (ca. 2 Minuten)