

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Arbeitstechniken und Zeitmanagement: Begriff und Inhalt .....	8
Der Umgang mit der Zeit als bürgerliche Tugend .....	9
Reflexionen über die Zeit und über den vernünftigen Umgang mit ihr .....	10
Wann ist ein Mensch "gut strukturiert"? .....	12
Ein typischer Tagesablauf: Womit verbringe ich meine Zeit? .....	14
Auf der Suche nach der verlorenen Zeit – Eine Analyse der Arbeitsbedingungen, der Störfaktoren und des eigenen Verhaltens .....	17
Suchfeld A: Meine Stelle .....	17
Suchfeld B: Mein Arbeitsplatz (Büroarbeitsplatz) .....	17
Suchfeld C: Mein Arbeitsplatzcomputer (Büroarbeitsplatz) .....	18
Suchfeld D: Arbeitsordnung und Dienstanweisungen (Büroarbeitsplatz) .....	19
Suchfeld E: Ablauf- und Aufbauorganisation .....	19
Suchfeld F: Informationen und Informationsflüsse .....	20
Suchfeld G: Meetings und Gespräche .....	20
Suchfeld H: Führung und Zusammenarbeit .....	21
Suchfeld I: Das Verhalten meines Vorgesetzten .....	22
Suchfeld J: Mein eigenes Arbeitsverhalten .....	22
Ergebnis: Störfaktoren und hinderliche persönliche Eigenschaften und Verhaltensweisen ..	24
Wodurch werde ich bei meiner Arbeit gestört? .....	26
Arbeitsplatzorganisation, Selbstorganisation, Zeitmanagement .....	27
Der Arbeitsplatz .....	27
Arbeitsflächen statt Lagerflächen .....	27
Ordnung in Unterschränken und Containern .....	27
Aktuelle Vorgänge gehören ins Blickfeld .....	27
Einflächen- und Mehrflächenarbeitsplätze .....	27
Greifraum: Sehen – Suchen – Greifen .....	28
Bürotechnik wird integriert – nicht hineingestellt .....	28
Welche Organisations- und Hilfsmittel benutze ich regelmäßig? .....	29
Organisations- und Hilfsmittel: Sollte ich meine Angewohnheiten ändern? .....	30
Eine gute Ablauforganisation in meinem Bereich .....	31
Die aktuellen Ziele meiner Stelle sind folgende: .....	31
Ich habe folgende Aufgaben und Befugnisse: .....	32
Ordnung auf dem Rechner und bei der Bezeichnung von Dateien .....	33
Dokumentenklassifizierung und Vergabe von Dateinamen .....	34
Die Vorbereitung der Arbeit .....	36
Arbeitsvorbereitung am Büroarbeitsplatz (Systematisierungshilfe) .....	37
Zielsetzung als Ordnungsmittel: Menschen arbeiten, um Ziele zu erreichen .....	38
Welches sind die Ziele meiner Stelle? .....	41
Prioritätensetzung mit Hilfe der ABC-Analyse .....	42

Vorgehensweise bei der ABC-Analyse .....	43
ABC-Analyse unter Berücksichtigung des kritischen Wertes Dringlichkeit .....	44
Selbst machen oder delegieren? – Eisenhower für Führungskräfte .....	47
Planung als Ordnungsmittel .....	48
Mind Mapping am Beispiel von Zeitmanagement .....	48
Mitarbeiterführung und Zeitmanagement .....	50
Die positiven Aspekte der Delegation .....	50
Delegationsliste (Muster) .....	52
Stellenbeschreibungen und Zeitökonomie .....	53
Die Tagesplanung .....	54
Das Prinzip der Schriftlichkeit .....	55
Die physiologische Leistungskurve .....	57
Zwischenbilanz: Richtig gefragt? .....	59
Besuchermanagement .....	62
Zeitmanagement: Zusammenfassende Empfehlungen .....	63
Das Gespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern als Zeit- und Kostenfaktor .....	65
Systematische Gesprächsvorbereitung .....	66
Besprechungsmanagement und Moderationstechniken .....	67
Besprechungsmanagement: Zeit- und Kostenfaktor .....	68
Wann ist eine Besprechung sinnvoll oder notwendig? .....	69
Das Vorbereiten der Besprechung .....	70
Das Leiten einer Besprechung und die Aufgaben des Besprechungsleiters .....	73
Verhaltensregeln für die Teilnehmer an Besprechungen .....	78
Warum Besprechungen scheitern .....	80
Die zehn schwerwiegendsten Fehler des Besprechungsleiters .....	82
Die zehn störendsten Verhaltensweisen von Teilnehmern einer Besprechung .....	82
Wenn Sie als Teilnehmer zu einer Besprechung eingeladen werden .....	83
Die Moderation von Arbeitsgruppen .....	84
Regeln für die Moderation .....	85
Prozesse werden strukturiert .....	85
Es wird visualisiert .....	85
Es wird ergebnisorientiert geplant .....	85
Weshalb Moderation? .....	87
In welchen Situationen ist Moderation sinnvoll? .....	90
Moderation – Modeerscheinung oder Handwerk? .....	91
Das Werkzeug und die Utensilien des Moderators .....	92
Der Moderationsauftrag .....	95
Vorbereitung und Ablaufplanung einer Moderation .....	96
Rolle und Aufgaben des Moderators .....	98
Der Moderator als Integrator .....	100
Moderation mit zwei oder mehr Moderatoren .....	101
Merkmale einer professionellen Moderation .....	102
Phasen einer Moderation .....	103

Die Moderationstechniken .....	105
Moderation und Lenkung auf der sprachliche Ebene .....	105
Moderation und Lenkung mit Hilfe von Visualisierung .....	107
Moderationsmethoden – Eine Übersicht .....	109
Analyse und Auswertung der Ergebnisse einer Moderation .....	113
Moderation und Präsentation .....	114
Vor- und Nachteile moderierter Diskussionen und Gruppenarbeiten .....	114
Entscheidungstechniken und Entscheidungshilfen .....	116
Emotionen und Intuition im Entscheidungsprozess .....	118
Entscheiden und Denken: Die vier Regeln des Descartes .....	119
Entscheidungssystematik .....	119
Situationsanalyse .....	121
Entscheidungskriterien festlegen .....	121
Risikoanalyse .....	122
Entscheidungen im Team? .....	123
Einfache Entscheidungshilfe .....	124
Die Entscheidungstabelle .....	125
Die Entscheidungsmatrix .....	127
Die Nutzwertanalyse .....	128
Entscheidungsfehler .....	135
Monokausales Denken .....	135
Vorgefasste Entscheidungen .....	135
Einseitig erfahrungsgestützte Entscheidungen .....	136
Aufgeschobene Entscheidungen .....	136
Zu kurze zeitliche Perspektive .....	136
Bildergläubigkeit .....	136
Sprache .....	137
Kontrollfragen für Entscheidungssituationen .....	138
Schlussbetrachtungen zum Thema Entscheidungstechniken .....	138
Arbeits- und Übungsteil .....	139
Mein persönliches Zeitsparpotenzial, das ich aktivieren will .....	139
Checkliste: Wie gut bin ich strukturiert? .....	140
Checkliste: Wie gut ist mein Zeitmanagement? .....	141
Checkliste: Bewertung der Organisation meines Büroarbeitsplatzes .....	143
Arbeitsblatt: Prioritäten setzen, rationalisieren, delegieren, ausmisten .....	145
Übung: ABC-Aufgabenanalyse unter Berücksichtigung des kritischen Wertes Dringlichkeit .....	149
Dienstanweisung zur Unterschriftenregelung (Muster) .....	151
Dienstanweisung zum Gebrauch von eMail im Unternehmen (Muster) .....	153
Checkliste: Wie gut sind meine schriftlichen Berichte? .....	157
Fallstudie: Abteilungsleiter Dieter K. ....	159
Fallstudie: Abteilungsleiter Ulf H. ....	161
Fallstudie: Ein Arbeitstag im Leben des Peter Petersen .....	163
Checkliste: Kosten und Nutzen von Besprechungen .....	167
Moderationshilfe: Einpunktabfrage – Einstimmung der Teilnehmer .....	168
Moderationshilfe: Einpunktabfrage mit zwei Koordinaten .....	169
Moderationshilfe: Einpunktabfrage mit Bewertungsskala .....	170
Moderationshilfe: Einpunktabfrage mit Prozent-Skala und Kommentarblasen .....	171
Moderationshilfe: Einpunktabfrage – Stimmungsbarometer .....	172
Moderationshilfe: Zurufabfrage .....	173
Moderationshilfe: Kartenabfrage unstrukturiert – Sammelphase .....	174

Moderationshilfe: Kartenabfrage strukturiert – Analyse .....	175
Moderationshilfe: Kartenabfrage strukturiert – Themenauswahl .....	176
Moderationshilfe: Themenliste mit Mehrpunktabfrage .....	177
Moderationshilfe: Themenspeicher .....	178
Moderationshilfe: Zweifeldertafel mit Kartenabfrage – Was wollen wir? .....	179
Moderationshilfe: Zweifeldertafel mit Kartenabfrage – Dafür/Dagegen .....	180
Moderationshilfe: Dreifeldertafel .....	181
Moderationshilfe: Vierfeldertafel .....	182
Moderationshilfe: Sechsfeldertafel .....	183
Moderationshilfe: Tätigkeitskatalog – Wer macht was bis wann? .....	184
Übung: Arbeiten mit einer Entscheidungstabelle .....	185
Abbildungsverzeichnis .....	186
Sach- und Personenregister .....	189
Quellen und Anmerkungen .....	197