tempus.® Akademie
Seminare für Ihren Erfolg

Effektiver Umgang mit der Zeit

Erfolgreiches Selbst-, Zeit- und Zielmanagement durch effektive Arbeitstechniken

- Ziele – klar und messbar formulieren
- Dringendes von Wichtigem unterscheiden
- Zeitdiebe entlarven
- Papierkram und E-Mails bewältigen
- Erfolgreich „NEIN!“ sagen

Einführung

Lernen Sie anhand der diversen Arbeitsblätter, Übungen und Checklisten die Grundregeln des optimalen Zeitmanagements in Ihren Alltag umzusetzen. So gelingt es Ihnen, die von Ihnen neu erlernten Verhaltensmuster zu festigen und sie zu Ihren effektiven Gewohnheiten zu machen. Mit etwas Disziplin werden Sie bald weniger Stress sowie mehr Zeit und Freiräume haben, um das zu tun, was Ihnen wirklich wichtig ist.

Lernen Sie, die zahlreichen praktikablen Regeln, Techniken und Tipps wie Bausteine zu nutzen, aus denen Sie Ihr persönlich-optimales Selbst- und Zeitmanagementsystem aufbauen.

Werden Sie Ihr eigener Zeitmanager!

1. Auflage: 1992. Tempus, GmbH, Giengen.

2. Überarbeitete Auflage: 2011. persolog GmbH, Remchingen.

Überarbeitung: Martin Kimmich, www.ausgeglichener-leben.de, Renate Wittmann

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Das gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Dimensionen des Zeitmanagements 2
Selbsteinschätzung 3
Ist-Analyse und Verbesserungspotenzial 4

Übungen zu:

A. Zeitwahrnehmung 6
B. Einstellungen und Werte 9
C. Ziele setzen 13
D. Prioritäten setzen 21
E. Tages- und Wochenplanung 29
F. Nutzung der Planungssysteme 37
G. „Stille Stunde“ 42
H. Umgang mit Störungen 46
I. Umgang mit Informationen 52
K. Delegation 60
L. Besprechungen und Sitzungen 66
M. Arbeitsplatzorganisation 72

Tipps zur erfolgreichen Umsetzung 79

Lernvertrag 80

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Dimensionen des Zeitmanagements

- **Effizenz**
  – Handwerk – die Dinge richtig tun
- **Effektivität**
  – die richtigen Dinge tun
- **Potenzial und persönlichkeitsorientiertes Arbeiten**
  – Basis für Lebensqualität
- **Work-Life-Balance**
  – langfristig vernünftig und ausgewogen Leben und den Reichtum des Lebens entdecken
- **Shared-Life-Balance**
  – Zeit gewinnen durch kluges und geschicktes Miteinander

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Selbsteinschätzung – mein Arbeitsstil

	sehr schwach									sehr stark
1. Ich habe die Einstellung „Ich kann es!“	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
2. Ich habe klare Ziele, an denen ich mich ständig orientiere	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
3. Für diese Ziele habe ich eindeutige und richtige Prioritäten	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
4. Meine Zeitverschwendung und mein Zeitverhalten habe ich sorgfältig analysiert	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
5. Ich habe eine sorgfältige Aufgabenplanung, die ich ständig verbessere	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
6. Ich habe ein Zeitplansystem, das ich sinnvoll nutze (Bisher: Tagesabläufe und Termine in den Griff bekommen)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
7. Störungen und Unterbrechungen habe ich im Griff	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
8. Meine Besprechungen laufen ziel- und ergebnisorientiert	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
9. Papierkram und E-Mails werden von mir bewältigt	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
10. Ich schaffe mir durch Delegation Freiräume	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
11. Ich bin entschlussfreudig, bei mir wird nichts aufgeschoben	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10
12. Auch wenn ich mit anderen zusammen bin, nutze ich meine Zeit optimal	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5	☐ 6	☐ 7	☐ 8	☐ 9	☐ 10

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Ist-Analyse und Verbesserungspotenzial

Analysieren Sie Ihr momentanes Ist-Potenzial, das sich beim Durcharbeiten des persolog® Zeitmanagement-Profils ergeben hat.

Überlegen Sie sich nun die konkreten Bereiche, Inhalte und Schritte auf dem Weg zur Optimierung Ihres Umgangs mit der Zeit.

Tragen Sie hier alles ein was Ihnen dabei einfällt.

Was kann ich wie konkret verbessern?

Nr.	Was?	Wie?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		

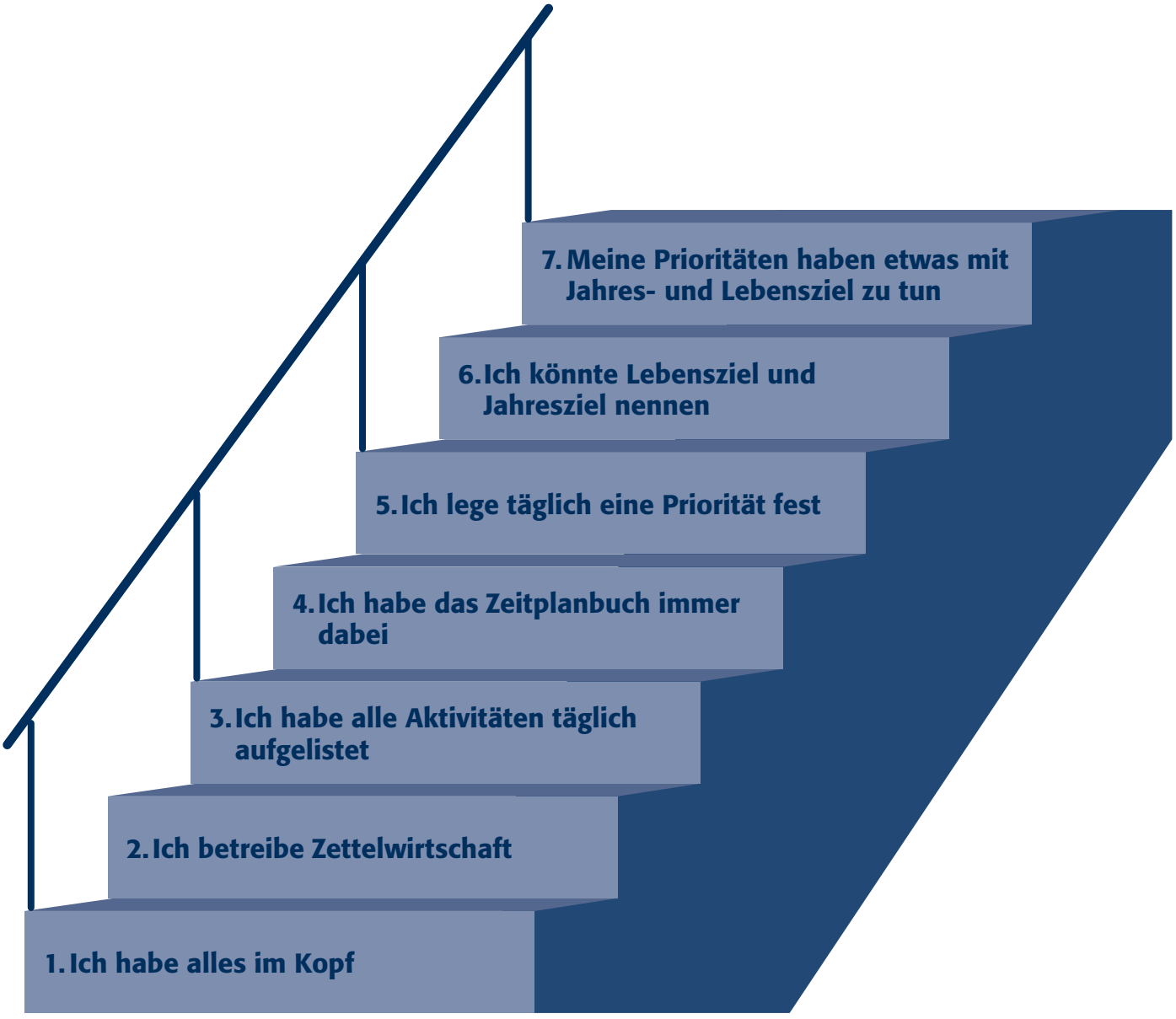
Übertragen Sie nun Ihre konkreten Schritte auf Seite 80 (Lernvertrag).

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt über Ihren persönlichen Umgang mit der Zeit?

☐ sehr unzufrieden
☐ ziemlich unzufrieden
☐ sehr zufrieden
☐ weiß nicht
☐ ziemlich zufrieden

Hektik ⟷ **Gelassenheit**



© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Ihre Zeitwahrnehmung und Ihr Zeitempfinden ändern sich positiv, indem Sie sich regelmäßig Gedanken über den pragmatischen Aspekt der Zeit machen, über Ihren eigenen Umgang mit der Zeit. Sie nehmen Ihre Zeit bewusster wahr und nutzen die Zeit besser, wenn Sie tatsächlich das tun, was Sie wollen.

Verbringen Sie vielleicht viel mehr Zeit mit Sachen, die Ihnen gar nicht so wichtig sind? Legen Sie ein Zeitprotokoll an. Wie viel Zeit benötigen Sie für welche Aktivitäten? So können Sie visualisieren und festhalten, wofür Sie die meiste Zeit verwenden und inwiefern diese Tätigkeiten Ihren eigenen Bedürfnissen und Wertevorstellungen entsprechen.

Analysieren Sie nachher Ihr Zeitprotokoll. Auf was können Sie verzichten und was wollen Sie intensivieren?

Tagesprotokoll

		Kommentar
5.00 Uhr		
5.30 Uhr		
6.00 Uhr		
6.30 Uhr		
7.00 Uhr		
7.30 Uhr		
8.00 Uhr		
8.30 Uhr		
9.00 Uhr		
9.30 Uhr		
10.00 Uhr		
10.30 Uhr		
11.00 Uhr		
11.30 Uhr		
12.00 Uhr		
12.30 Uhr		

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Übungen zu A: Zeitwahrnehmung

	was	Kommentar
13.00 Uhr		
13.30 Uhr		
14.00 Uhr		
14.30 Uhr		
15.00 Uhr		
15.30 Uhr		
16.00 Uhr		
16.30 Uhr		
17.00 Uhr		
17.30 Uhr		
18.00 Uhr		
18.30 Uhr		
19.00 Uhr		
19.30 Uhr		
20.00 Uhr		
bis 22.00 Uhr		

Abschlussbewertung

– Auf was können Sie verzichten?

– Was wollen Sie intensivieren?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Ändern Sie Ihre Worte – so ändern Sie Ihr Zeitgefühl

Gehören inzwischen solche Ausdrücke wie

- „Dafür habe ich jetzt keine Zeit“
- „Mir läuft die Zeit davon…“
- „Ich stehe unter Zeitdruck“

zu Ihrer alltäglichen Sprache?

Dann ändern Sie es, und zwar schon ab heute!

Setzen Sie einen einfachen aber höchst effektiven **Gedankenstopp** ein:

Jedes Mal, wenn Sie sich dabei „erwischen“, dass Sie – in welcher Form/in welchem Zusammenhang auch immer – den Begriff „Zeit“ aussprechen/denken/sich vorstellen etc., stoppen Sie sich dabei und ersetzen bewusst das Wort „Zeit“ durch das Wort „Existenz“. Fahren Sie damit in dem angefangenen Satz/Gedanken fort (also z. B. anstatt „ich stehe unter Zeitdruck“, denken Sie dann: „ich stehe unter Existenzdruck“!) etc.

Wenn Sie das bewusst und etwas diszipliniert für gewisse Zeit durchhalten, geht es Ihnen zuerst „in Fleisch und Blut über“ und generiert neue Einsichten und Gefühle, bevor Sie danach dann plötzlich keinerlei „Existenznot“ mehr spüren werden.

Eigenarbeit

Notieren Sie hier die für Sie typischen Ausdrücke zum Thema „Zeit“:

Mit welchem persönlich wichtigen Wort können Sie das Wort „Zeit“ ersetzen?

Formulieren Sie Ihre oben aufgelisteten Sätze um und schreiben Sie diese hier neu auf:

Versuchen Sie nun, die neu entworfenen Ausdrücke zu verinnerlichen und in Ihren Alltag zu übertragen. Folgen Sie dabei dem Denkmuster: **Gedanke „Zeit“ → Gedanke „STOPP“ → Neues Wort „…“ → Folgen**

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Einstellungen: Einige Kernaussagen

„Ein Spiel wird nie erst auf dem Platz, sondern immer schon vorher im Kopf verloren."
van Lendl, Tennisspieler

Der Schlüssel zur Willenskraft ist „Wollens-Kraft". Wenn Sie etwas stark genug wollen, werden Sie auch genug Selbstdisziplin aufbringen, es zu tun.

„Ob Sie glauben, dass Sie es können oder ob Sie glauben, dass Sie es nicht können – Sie haben Recht!"
Henry Ford

Säe einen Gedanken, und du erntest eine Tat. Säe eine Tat, und du erntest eine Gewohnheit.
Säe eine Gewohnheit, und du erntest einen Charakter. Säe einen Charakter, und du erntest ein Schicksal.

„Es genügt nicht zu wissen, man muss auch tun." Wissen ohne Handeln ist nutzlos.
Johann Wolfgang von Goethe

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Kleine Checkliste

Gedanken	Bestimme ich mein Denken, indem ich ihm täglich die Richtung gebe, in die ich will…? …oder treiben mich meine Gedanken in eine Richtung, in die ich eigentlich gar nicht will?
Gefühle	Was gibt mir ein gutes Gefühl? Was muss ich tun, um meine Gefühle besser zu steuern, zu nutzen?
Positive Gedanken	Was motiviert mich? Wie kann ich mir das in kritischen Situationen immer neu vergegenwärtigen?
Negative Gedanken	Was demotiviert mich? Wie kann ich die Auslöser solcher Gedanken besser in den Griff bekommen?
Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft	Welche Erfahrungen der Vergangenheit behindern mich in der Bewältigung der Gegenwart? Welche Einstellungen und Gefühle muss ich endlich „beerdigen“, um zukunftstauglich zu werden?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Persönliche Einstellung von Charles Swindoll

„Je länger ich lebe, desto mehr begreife ich die Wirkung, die unsere persönliche Einstellung auf das Leben hat. Persönliche Einstellung ist für mich wichtiger als Tatsachen. Sie ist wichtiger als die Vergangenheit, als Erziehung, als Geld, als Umstände, als Erfolge, als das, was andere Menschen sagen oder tun. Sie ist wichtiger als Aussehen, Begabung oder Können.

Persönliche Einstellung ist das A und O für eine Firma … eine Gemeinde … eine Familie. Bemerkenswert daran ist, dass wir jeden Tag neu entscheiden können, in welcher Einstellung wir dem Tag begegnen wollen.

Wir können unsere Vergangenheit nicht verändern … wir können auch die Tatsache nicht ändern, dass Menschen in einer bestimmten Weise handeln werden. Wir können nur eins tun, auf der einzigen Saite zu spielen, die wir haben, und das ist unsere persönliche Einstellung…

Ich bin davon überzeugt, dass mein Leben zu 10 % aus dem besteht, was mit mir geschieht, und zu 90 % aus dem, wie ich darauf reagiere. Das gilt auch für dich … wir können unsere persönliche Einstellung kontrollieren.“

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Einstellungen zum Thema „Zeit“ verändern

Unsere Einstellungen zum Thema „Zeit“ sind tief verankert und bestimmen unser Verhalten. Dennoch sind diese Einstellungen dynamisch. Denken Sie daran: Sie selbst können sie verändern!

Ihre Einstellungen zur Zeit _____

_____

_____

_____

Welche Grundüberzeugungen zum Thema „Zeit“ haben Sie? _____

_____

_____

_____

Welche wollen Sie verändern? _____

_____

_____

_____

Überdenken? _____

Beibehalten? _____

Überprüfen und überdenken Sie immer wieder Ihre Einstellungen. Hat sich dabei etwas verändert?

Welche Auswirkungen hat das auf Ihre Arbeit/Ihr Privatleben _____

_____

_____

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Unterscheidung von Wünschen und Zielen

Damit Sie Ihre gesetzten Ziele auch erreichen, müssen Sie Wünsche und Ziele unterscheiden können. Sehen Sie sich die Aussagen in der folgenden Liste an. Entscheiden Sie, ob Sie das jeweilige Vorhaben als ein Ziel betrachten oder als einen Wunsch.

1. Umsatz und Gewinn steigern	☐ Ziel	☐ Wunsch
2. Bis zu meinem Geburtstag 18 Pfund verlieren	☐ Ziel	☐ Wunsch
3. Die Arbeit effektiver durchführen	☐ Ziel	☐ Wunsch
4. Im Urlaub im kommenden Juni zum Grand Canyon fahren	☐ Ziel	☐ Wunsch
5. Eine Gehaltserhöhung bekommen	☐ Ziel	☐ Wunsch
6. Einen besseren Job bekommen	☐ Ziel	☐ Wunsch
7. Das Durcheinander im Haus reduzieren	☐ Ziel	☐ Wunsch
8. Ein eigenes Geschäft aufbauen	☐ Ziel	☐ Wunsch
9. Mehr als 1200 Punkte bei meinem Einstellungs-Test am kommenden Samstag erreichen	☐ Ziel	☐ Wunsch
10. Ein Auto kaufen	☐ Ziel	☐ Wunsch

Auflösung:
Nur die Aussagen 2, 4, und 9 können als wirkliche Ziele betrachtet werden. Ein Ziel ist eben nur dann ein Ziel, wenn es wirklich messbar ist. Alles andere sind Wünsche.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Ziele richtig formulieren

Ziele motivieren

Die kalifornische Küste lag nebelverhangen da an jenem Morgen des 4. Juli 1952. 34 Kilometer westlich davon, auf der Insel Catalina, watete eine 34-jährige Frau ins Wasser und schickte sich an, in Richtung Kalifornien zu schwimmen, entschlossen, diese Strecke als erste Frau zu bewältigen. Ihr Name war Florence Chadwick. Sie war bereits die erste Frau gewesen, die den Ärmelkanal in beiden Richtungen durchschwommen hatte.

Das Wasser war eiskalt, und der Nebel war so dicht, dass sie kaum die Begleitboote ausmachen konnte.

Millionen schauten über die nationalen Fernsehsender zu. Mehrmals mussten Haie mit Gewehren vertrieben werden, um die einsame Gestalt zu schützen. Die Müdigkeit war nie ihr großes Problem bei diesen Schwimmleistungen gewesen – es war die eisige Kälte, die ihr zu schaffen machte.

Über fünfzehn Stunden später bat sie, steif vor Kälte, aus dem Wasser geholt zu werden. Sie konnte nicht mehr. Ihre Mutter und ihr Trainer, die im Boot neben ihr herfuhren, sagten ihr, dass die Küste schon ganz nah sei. Sie drängten sie, nicht aufzugeben, aber als sie zur kalifornischen Küste hinüberschaute, sah sie nichts als den dichten Nebel und bat darum, herausgeholt zu werden. Stunden später, als ihr Körper sich erwärmt hatte, kam der Schock über ihren Misserfolg. Nur eine halbe Meile vor der kalifornischen Küste war sie aus dem Wasser gezogen worden! Ein Reporter fragte sie: „Miss Chadwick, was hat Sie davon abgehalten, diese letzte halbe Meile zu schwimmen?“

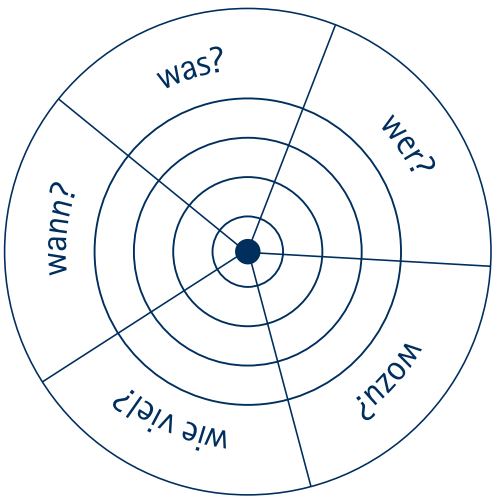
„Es war der Nebel“, antwortete sie. „Wenn ich das Land hätte sehen können, hätte ich es geschafft. Wenn man da draußen am schwimmen ist und sein Ziel nicht sehen kann…“

„Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt…“

Ziele erreichen heißt:

Das _____ von _____

Ein Ziel hat zwei Kriterien:



1. Machbar

Machbar heißt, es muss auch wirklich erreichbar sein.
100 Meter in 10 Sekunden zu laufen,
dürfte für die meisten Menschen nicht erreichbar sein.

2. Messbar

Messbar heißt, dass die W-Fragen (die sog. Polizeifragen) beantwortet werden: was, wer, wozu, wie viel, wann?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Eigenarbeit

Schreiben Sie 3 – 5 Ziele auf, und wie Sie diese erreichen wollen.

Wünsche/Ziele/WAS	Maßnahmen/WIE

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Harvard Studie

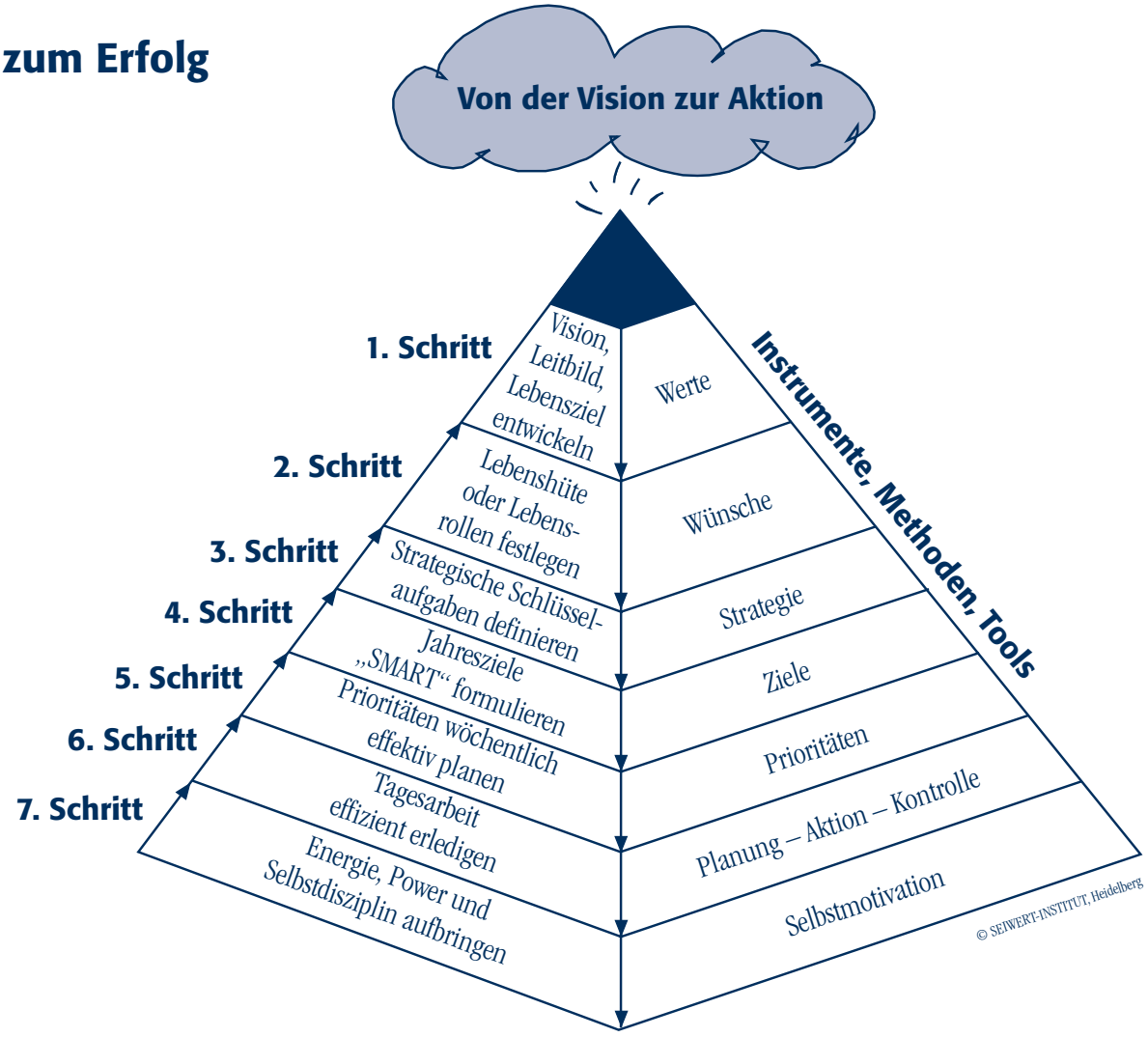
Eine Harvard-University-Studie zum Thema „Werdegang von Studienabgängern über einen Zeitraum von 10 Jahren“ zeigt folgende Resultate:

83 % hatten keine Zielsetzung für ihre Karriere –
verdienten im Schnitt einen bestimmten Dollarbetrag

14 % hatten klare Zielsetzungen für ihre Karriere, aber nicht schriftlich festgelegt –
verdienten im Schnitt das Dreifache

3 % hatten klare Zielsetzungen für ihre Karriere und hatten diese schriftlich festgelegt –
verdienten im Schnitt das Zehnfache

7 Stufen zum Erfolg



© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Setzen Sie sich Ziele

ERFOLG = das Erreichen selbst gesteckter Ziele

Ziele sind unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Zeitmanagement.

PARETO-Prinzip: In 20 % Ihrer Zeit erreichen Sie 80 % Ihrer Ergebnisse.
In 80 % Ihrer Zeit erreichen Sie 20 % Ihrer Ergebnisse.

Deshalb: Ab heute mehr Konzentration Ihrer Kräfte und Ihrer Energie auf die Aktivitäten, die Ihnen 80 % Ihrer Ergebnisse (= persönliche Zielerreichung) bringen.

Welches sind Ihre WICHTIGSTEN BERUFLICHEN ZIELE in diesem Jahr?
Ich werde bis Ende April einen Seminarordner entwickeln.

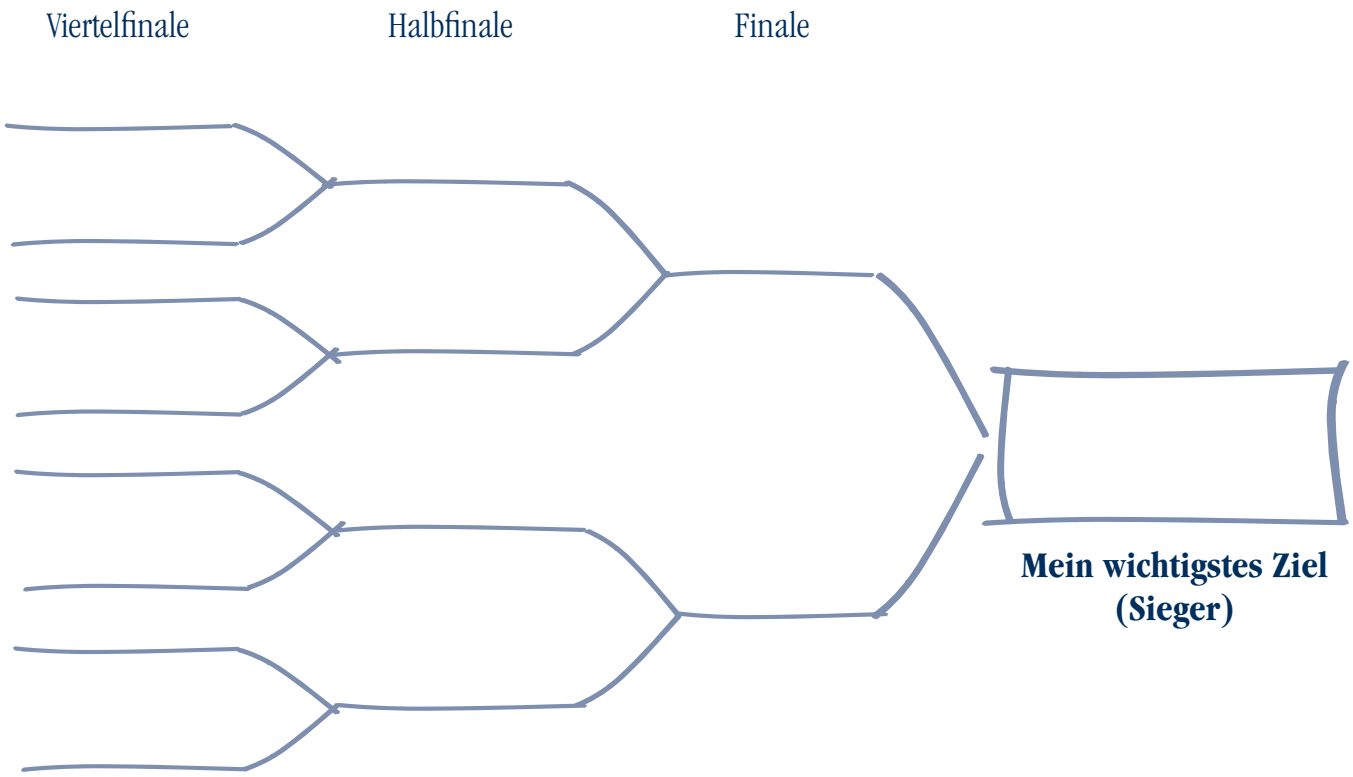
(Wem außer mir dienen diese Ziele?)

Welches sind Ihre WICHTIGSTEN PRIVATEN ZIELE in diesem Jahr?
Ich werde mit jedem Kind einmal wöchentlich eine Stunde Zeit verbringen, um die Beziehung zu meiner Familie verbessern.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Meine wichtigsten Ziele im Wettstreit

Wägen Sie nun Ihre Ziele ab und definieren Sie Ihr wichtigstes Ziel.



„You need a dream you are willing to die for“

Martin Luther King

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Lebenshüte, Zielfoto

Lebensrollen:	Was will ich am Ende meines Lebens erreicht haben? (Zielfoto)	Was will ich in den nächsten zwei bis drei Jahren erreicht haben?
1. Für mich selbst	▌*Sagen können, dass ich lebenslang gelernt und mich weitergebildet habe.* ▌*Für meinen Körper genügend getan haben.*	▌*Verhandlungssicheres Englisch erlernen* ▌*Weight-Watchers beitreten*
2. Geschäftsführer	▌*Unternehmung zur Aktiengesellschaft gemacht.* ▌*Wird zum Selbstläufer aufgrund exzellenter Mitarbeiter*	▌*Schlanke Organisationsstruktur einführen*
3. Schatzmeister im Verein	▌*Geeigneten Nachfolger finden und einarbeiten*	▌*In die Gewinnzone führen* ▌*Mindestens 10 neue Mitglieder werben*
4. Ehemann	▌*Gemeinsam einen sorglosen Lebensabend verbringen*	▌*Ehefrau zu einer neuen Stufe der Entfaltung ihrer Gaben helfen*
5. Vater	▌*Firma an Sohn übergeben*	▌*Sohn eine optimale Ausbildung ermöglichen*
6. Hobbykoch	▌*Ein erfolgreiches Kochbuch mit Rezepten aus allen Erdteilen zusammengestellt und veröffentlicht haben*	▌*Thailändische Küche im Ursprungsland erfahren und erlernen*
7. Ehrenamt „Leitungsamt in der Kirchengemeinde“	▌*Mitgeholfen, zielgruppenorientierter Gottesdienste zu gestalten*	▌*Gemeindemitarbeiter schulen und entwickeln*

Weitere Rollen könnten sein:

Hobby; Sport (Wellness, Fitness); Bauherr; Schatzmeister im Verein; Hausfrau; Tochter/Sohn; Freund/in; Hobbygärtner; Erholung, Erfolg, Urlaub; Finanzen (Daseinsvorsorge für die Familie wie z. B. Versicherungen, erbrechtliche Fragen usw. Welchen Teil meines Einkommens lege ich für die Zukunft an? Vermögensbildung, Investition); Fitness; Geistige Herausforderung (Welche Bücher will ich lesen, welche Freundschaften schließen?); Freizeit (Wie sinnvoll gestalten, auch mit der Familie?); Gesundheit (Prävention, ärztliche Untersuchung, Ernährung); Soziales Engagement

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Bestimmen Sie Ihre persönlichen Lebenshüte/-rollen und die dazugehörigen Ziele (Was will ich am Ende meines Lebens erreicht haben?), das Zielfoto.

Lebensrollen:	Was will ich am Ende meines Lebens erreicht haben? (Zielfoto)	Was will ich in den nächsten zwei bis drei Jahren erreicht haben?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

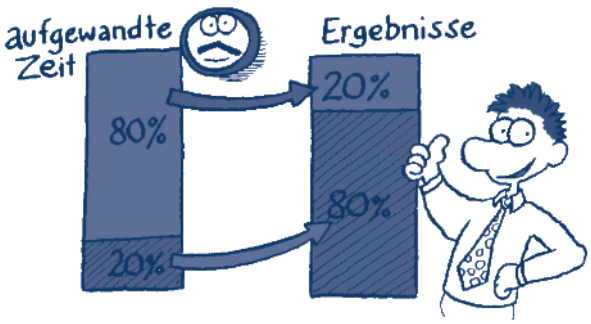
„Gegenüber der Planung eines Tages ist alles andere im Leben ein Kinderspiel." Johann Wolfgang von Goethe

Das Tages- und Wochenchaos in den Griff kriegen

Prioritäten – was ist zu tun?

Prioritäten beinhaltet das lateinische „prio" (vor). Prioritätensetzung heißt also, sich täglich neu für das zu entscheiden, was ich vor allem anderen tun will oder muss.

Prioritätensetzung beseitigt (manchmal mehrmals täglich/ wöchentlich) das allgegenwärtige Tages- oder Wochenchaos.



Pareto-Zeitprinzip – 80:20-Regel
Was ist wichtig? Was ist unwichtig?

Zusammenfassung des Buches „Das 80/20-Prinzip"

Vilfredo Pareto lebte im 19. Jahrhundert und beschäftigte sich mit Fragen von Reichtum und Einkommen, von Grundstücken und deren Besitzer usw.

Er stieß auf eine Tatsache, die ihm höchst bedeutsam erschien. Er entdeckte ein wiederkehrendes mathematisches Verhältnis zwischen dem Anteil von Personen (als Prozentsatz der gesamten relevanten Bevölkerung) und der Höhe des Einkommens oder Reichtums dieser Gruppe.

Dabei kommt es weniger auf die genaue Prozentverteilung an als auf die Tatsache, dass die Reichtumsverteilung in der Bevölkerung *berechenbar unausgewogen* war.

Das 80/20-Prinzip stellt eine inhärente Unausgewogenheit zwischen Ursachen und Wirkungen, Aufwand und Ertrag, Anstrengung und Ergebnis fest. Und das 80/20-Verhältnis bietet eine gute Richtschnur für diese Unausgewogenheit: Ein typisches Verteilungsmuster zeigt, dass 80 % des Ertrags von 20 % des Aufwands herrührt, dass 80 % der Wirkungen durch 20 % der Ursachen bedingt sind oder dass 80 % der Ergebnisse auf 20 % der Anstrengungen zurückgehen.

Beispiele

- 20 % der Produkte, 80 % des Umsatzes
- 20 % der Kunden, 80 % des Umsatzes
- 20 % der Produkte, 80 % des Gewinnes eines Unternehmens
- 20 % der Kriminellen, 80 % des Gesamtschadens durch Verbrechen
- 20 % der Fahrerverschulden, 80 % der Unfälle
- 20 % der Verheirateten machen zu 80 % die Scheidungsstatistik aus
- 20 % der Teppichfläche, 80 % des Verschleißes
- 20 % unserer Kleider tragen wir in 80 % unserer Zeit
- 20 % der möglichen Ursachen lösen 80 % der Fehlalarme aus
- 20 % der Kirchgänger, 80 % des Opfers
- 20 % der Mitarbeiter, 80 % der Krankheit

Buchtipp:

Koch, Richard: Das 80/20-Prinzip. Campus-Verlag, Frankfurt, 1998

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Eigenarbeit

- Erstellen Sie eine Liste: Nennen Sie zehn Ihrer Aufgaben/Prioritäten

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5 _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

- Fassen Sie nach dem 80/20-Prinzip zusammen: Welche zwei der oben genannten Aufgaben Ihnen am wichtigsten?

_____

_____

- Bei der Umsetzung: Was oder wer ist wichtig, wenn Sie die folgenden Bereiche oder Beziehungen betrachten?
  - ☐ Aufgabenstellungen
  - ☐ Entscheidungen
  - ☐ Lebensbereiche/Rollen
  - ☐ Menschen
  - ☐ Situationen

- Anders gefragt: Welcher meiner eben genannten Bereiche oder Beziehungen bringt mich am weitesten im Blick auf meine Zielerreichung?

_____

_____

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Das Eisenhower-Prinzip – die Formel gegen das tägliche/wöchentliche Chaos

Wichtig

Beispiel 1: _____

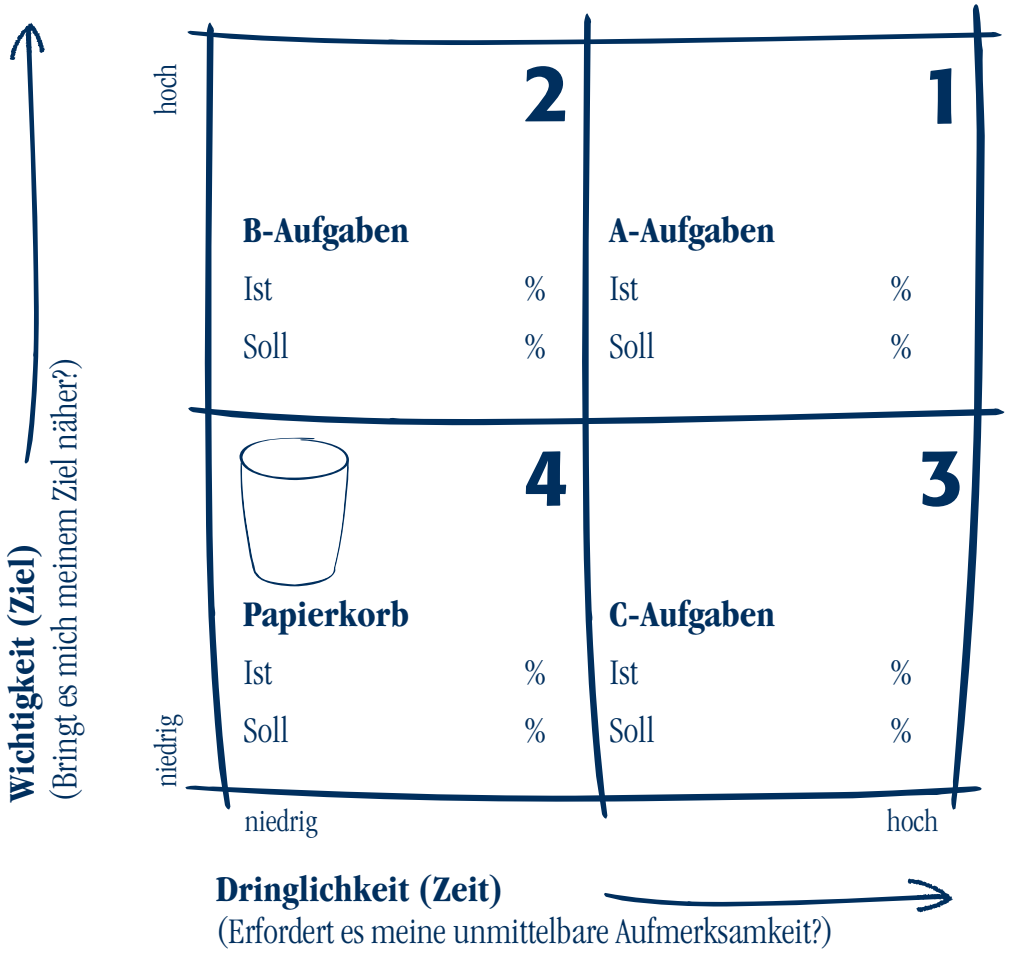
Beispiel 2: _____

Dringend

Beispiel 1: _____

Beispiel 2: _____

Das Wichtige vom Dringenden unterscheiden



Was sind typische Tätigkeiten für den jeweiligen Quadranten?

_____

_____

_____

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Ein kleiner Test:

1. Sie haben sich vorgenommen, an Ihren Jahreszielen zu arbeiten. Die liegen jedoch immer noch in der Schublade. *Wichtig* oder *dringend?*
2. Soeben wurde die Zeitung angeliefert. Die Zeitung gleich zu lesen *Wichtig oder dringend?*
3. Sie haben sich vorgenommen, einmal im Jahr zum Zahnarzt zu gehen. Das Jahr ist vorüber. *Wichtig oder dringend?*

Damit ist klar:

Frage 1: *wichtig*; Frage 2: *dringend*; Frage 3: *wichtig*
(Wenn Sie Zahnschmerzen haben, dann ist die ganze Sache zusätzlich auch dringend.)

Eigenarbeit

1. Erstellen Sie eine Liste: Welche meiner täglichen Aufgaben entsprechen welcher Kategorie?

2. Ändern Sie die Arbeitsorganisation: Welche Umstellungen muss ich vornehmen, um auf Tagesbasis effektiver zu werden?

3. Ändern Sie die Ablaufsorganisation: Welche Prozesse müssen verändert werden, dass jeder Mitarbeiter angemessen Zeit für seine Aufgaben hat?

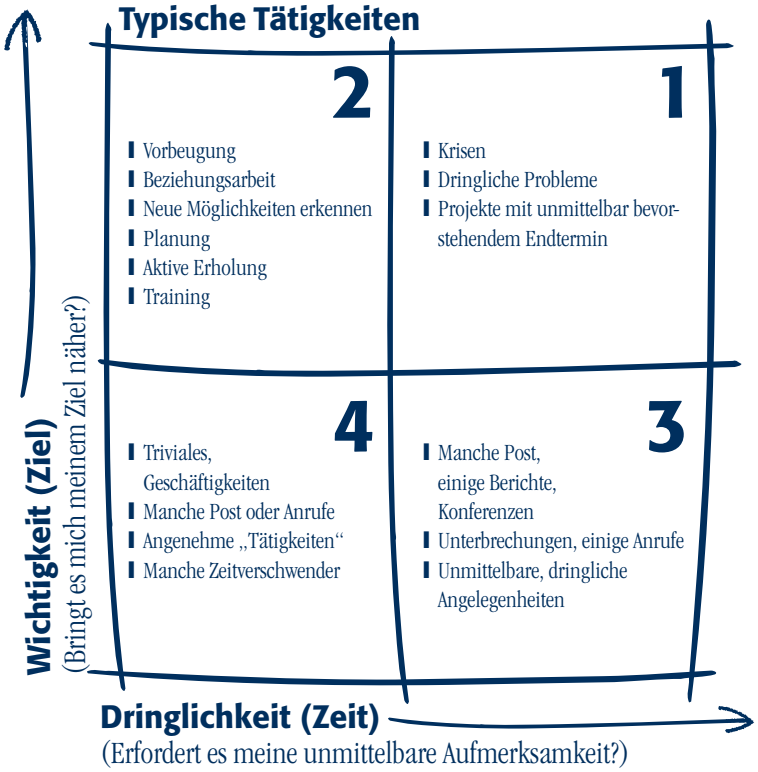
4. Bauen Sie täglich mehrere Kurzzeiten für A-Aufgaben ein:… wenn Sie beispielsweise in der Steuerung von Aufgaben, Maschinen und Mitarbeitern tätig sind.
5. Teamdiskussion: Die gleichen Fragen sind u.U. in einer Teambesprechung zu stellen und zu moderieren, um die Effektivität des Teams zu steigern.

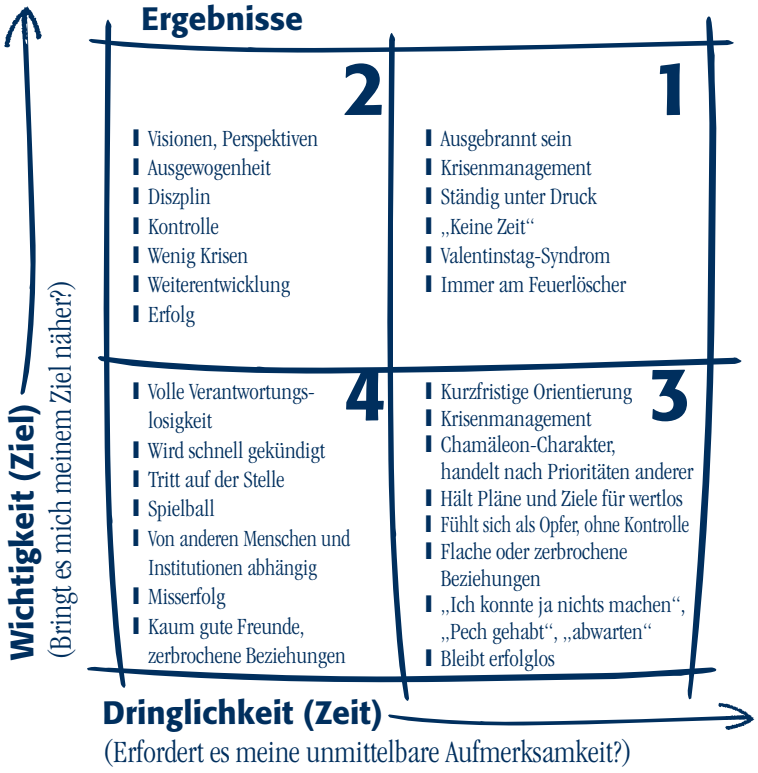
Buchempfehlungen:

Covey, Stephen: Die sieben Wege zur Effektivität. Heyne-Campus, 1995
Seiwert, Lothar J: Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Campus Verlag, 2003

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Selbstmanagement-Matrix nach dem Eisenhower-Prinzip





© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Zusammenfassung

Die vier wichtigsten Grundregeln und Erkenntnisse zur Prioritätensetzung lauten:

1. Jede Aufgabe in die Prioritätenklassen A, B und C einteilen.

Nicht alles ist gleich wichtig oder dringend. Durch ABC-Analyse trennen Sie die Spreu vom Weizen.

2. Wichtigkeit und Dringlichkeit sind grundverschieden:

Wichtigkeit bedeutet, es bringt mich meinem Ziel näher. Dringlichkeit bedeutet, es erfordert meine unmittelbare Aufmerksamkeit. Das Dringende ist selten wichtig. Das Wichtige ist selten dringend.

3. Vorfahrtsregel: Wichtigkeit geht vor Dringlichkeit.

Nicht alles, was eilig ist, muss auch erledigt werden. Nur so schaffen Sie es, sich nicht länger dem „Diktat der Dringlichkeit“ zu unterwerfen. Die Gefahr besteht darin, sich in zu vielen dringlichen, aber relativ unwichtigen Aktivitäten zu verzetteln.

4. Jeden Tag an einer langfristigen B-Aufgabe arbeiten.

Sie müssen es irgendwie schaffen, neben Ihrem Tagesgeschäft auch an langfristigen, vor allem strategisch wichtigen Aufgaben und Zielen zu arbeiten. Nur so verursachen Sie bereits heute Ihre Erfolge von morgen!

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Verfeinern Sie Ihre Prioritäten mit der 25.000-$-Methode

Um Ihre Planung nach einer ersten Einteilung mit dem Eisenhower-Diagramm im nächsten Schritt weiter zu konkretisieren, ist die 25.000-$-Methode optimal geeignet. Sie gehört zu den Zeitmanagement-Taktiken, die bereits sehr alt, aber heute noch genauso aktuell wie vor 100 Jahren sind - sie hat sich einfach bestens bewährt.

Die Geschichte:

Die 25.000-$-Methode ist benannt nach dem Honorar, das Charles Michael Schwab dem Erfinder der Methode, Irving Lee freiwillig zahlte, weil die Methode ihm weiterhalf.

Es wird erzählt, dass der Unternehmer Charles Michael Schwab für seine Firma "Bethlehem Steel" eine Methode suchte, die ihm helfen sollte, besser Prioritäten zu setzen und so ein besseres Zeitmanagement in der Firma einführen zu können. Irving Lee, ein Unternehmensberater, lieferte Schwab eine Methode und überließ ihm die Bezahlung: Der Auftraggeber solle so viel zahlen, wie ihm die Methode wert sei, wenn er sie eine Weile erprobt habe. Und Schwab gab Lee einen Scheck über die üppige Summe von 25000 $, die darum den Namen des Konzeptes prägte.

Die Methode:

- Schreiben Sie täglich die wichtigsten Aufgaben auf, die Sie am nächsten Tag erledigen möchten.
- Ordnen Sie Aufgaben nach Wichtigkeit und nummerieren Sie diese. Stellen Sie sich dabei die folgende Frage: Wenn ich morgen nur eine Aufgabe erledigen könnte, welche wäre das? So filtern Sie die Aufgaben mit der höchsten Priorität heraus. Bitte vergeben Sie für diese Aufgabe die Nr. 1.
- Welche von den noch verbleibenden Aufgaben würden Sie wählen, wenn Sie nur noch eine einzige erledigen könnten? Dieser geben Sie die Nr. 2.
- Gehen Sie so mit Ihren weiteren Aufgaben vor, bis Sie für alle eine Rangfolge gebildet haben.
- Beginnen Sie die Arbeit am nächsten Morgen mit der wichtigsten Aufgabe.
- Sobald Sie diese erledigt haben, überprüfen Sie die Sortierung nochmals. Es kann sein, dass zwischenzeitlich neue Aufgaben dazugekommen sind. Ordnen Sie diese in Ihre Liste ein. Fragen Sie sich erneut: Wenn ich nur eine Aufgabe erledigen könnte, welche wäre das?
- Bearbeiten Sie diese (neue) Nummer 1 – und gehen Sie danach immer wieder in der gleichen Weise vor.

Hilfsmittel:

- Planen Sie Ihre Aufgaben mit Hilfe der Wochen- und Tagesplanung Ihres Kalenders oder mit den Aufgaben Ihres Online-Kalenders.

Buchempfehlung: Seiwert Lothar, Wöltje Holger, Obermayr Christian (2010): Zeitmanagement mit Microsoft® Office Outlook®, Microsoft Press Deutschland, München.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

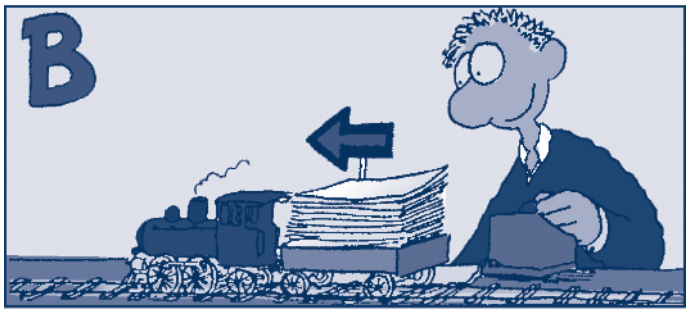
Proaktivität nach Stephen Covey

Was Sie heute säen müssen, um morgen ernten zu können: Das Geheimnis der Proaktivität

War bei der Tagesperspektive der Quadrant 1 der wichtigste, wird es nun bei der langfristigen Sichtweise der Quadrant 2.

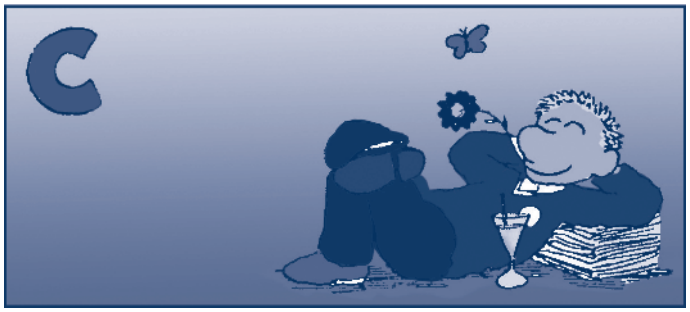
A

Dinge, die noch heute erledigt werden müssen, weil sie dringend und wichtig sind.



B

Dinge, die wichtig sind, aber heute nicht erledigt werden müssen. Terminieren!



C

Dinge, die anscheinend dringend sind, aber nicht wichtig. Bleiben Sie ruhig und delegieren Sie möglichst!

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Von der Effizienz zur Effektivität

Effizienz: Die Definition
„Die Dinge richtig tun.“ Peter Drucker

Gründlichkeit steht im Vordergrund

Effektivität: Die Definition
„Die richtigen Dinge tun.“ Peter Drucker

Wirksamkeit steht im Vordergrund

Eigenarbeit

1. Klärung: Welches ist das wichtigere Prinzip?

2. Umsetzung: Beschreiben Sie zwei Tätigkeiten, bei denen Sie vorwiegend effizient arbeiten müssen.

3. Umsetzung: Beschreiben Sie zwei Tätigkeiten, bei denen Sie vorwiegend effektiv arbeiten müssen.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Die Vorteile schriftlicher Planung

Problemstellung

Manchmal ist es mir zu viel, alles aufzuschreiben. Warum es nicht lieber gleich TUN? Außerdem will ich mich nicht immer festlegen. Schriftliche Planung tötet jede Spontaneität … Und überhaupt: Ich bin mehr für Aktion als für Akten und Notizen. Die liegen mir einfach nicht.

Lösungsansätze

- Machen Sie sich einige Vorteile schriftlicher Planung klar:
  – Statt vieler Zettel bündeln Sie Aufgaben und Aktivitäten.
  – Sie bekommen den Kopf frei für Aktuelles und Geplantes.
  – Sie vergessen nichts mehr. Das macht Sie zuverlässig.
- Gewöhnen Sie sich daran, mit Hilfe schriftlicher Planung Prioritäten abzuwägen.
- Berücksichtigen Sie Stärken und Schwächen Ihrer Persönlichkeit: Dem einen fällt das überlegte Planen leichter als dem anderen. Vergewaltigen Sie sich nicht durch eine Methode, die Ihnen nicht liegt.
- Dennoch: Legen Sie die Bereiche fest, in denen Sie schriftlich planen müssen, damit ein Projekt ein Erfolg wird.
- Schriftliche Planung ist ein Vertrag mit Ihnen selbst: Sie nehmen sich ernst. Das macht Sie berechenbar(er) für Partner, mit denen Sie im Team zusammenarbeiten.
- Schriftliche Planung ermöglicht Rückblick und Kontrolle, die Grundlage für die Optimierung der eigenen Arbeitsweise.

Effektive Tages- und Wochenplanung – mit der ALPEN-Methode

A	Aufgaben, Aktivitäten und Termine aufschreiben
L	Länge der Aktivitäten (Zeitbedarf) schätzen. Limit setzen!
P	Pufferzeiten für unvorhergesehene Ereignisse reservieren (50 %)
E	▌Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegationsmöglichkeiten treffen ▌Erledigen: Wann erledige ich die großen Aufgaben? Kieselprinzip (alle Aufgaben > 30 Min.)
N	Nachkontrolle und Unerledigtes übertragen

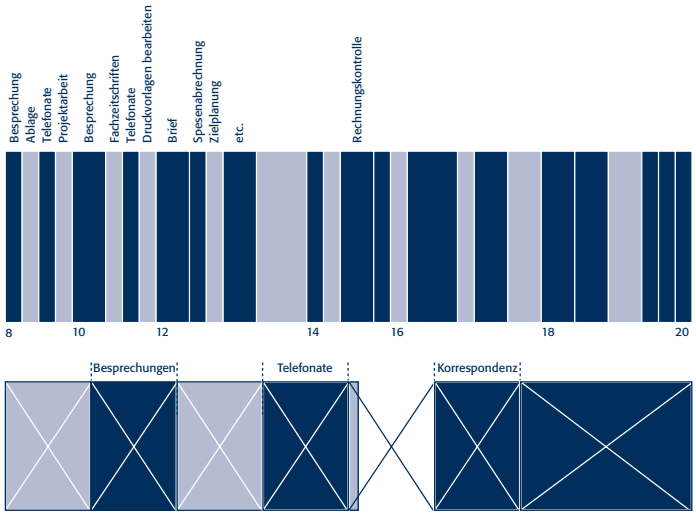
© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Gleichartige Arbeiten bündeln

Anstatt Arbeiten so zu erledigen, wie sie gerade anfallen, macht es Sinn, gleichartige Arbeiten zu bündeln. So gewinnen Sie mehr Zeit für Ihre wirklich wichtigen Aufgaben/Tätigkeiten.

Besonders hilfreich ist die Blockbildung in den folgenden Bereichen:

- Telefonate
- Briefe oder E-Mails lesen und bearbeiten
- Fachzeitschriften durcharbeiten
- Spesenabrechnungen durchführen
- Strategisches Arbeiten, Ziele planen usw.



Übung

1. Analysieren Sie Ihren Arbeitsstil: Welche Art Blockbildung können Sie praktizieren? Schreiben Sie diese auf.

2. Wann können Sie diese Art Blockbildung praktizieren und ggf - mit welchen Einschränkungen?

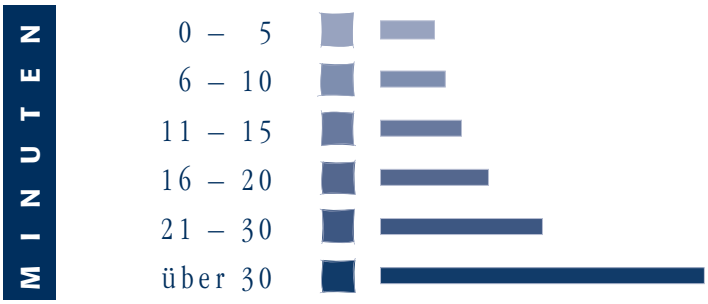
3. Welche Möglichkeiten haben Sie, mit diesen Einschränkungen besser umgehen zu können?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Arbeitsschritte und Zeitbedarf optimal planen

Test

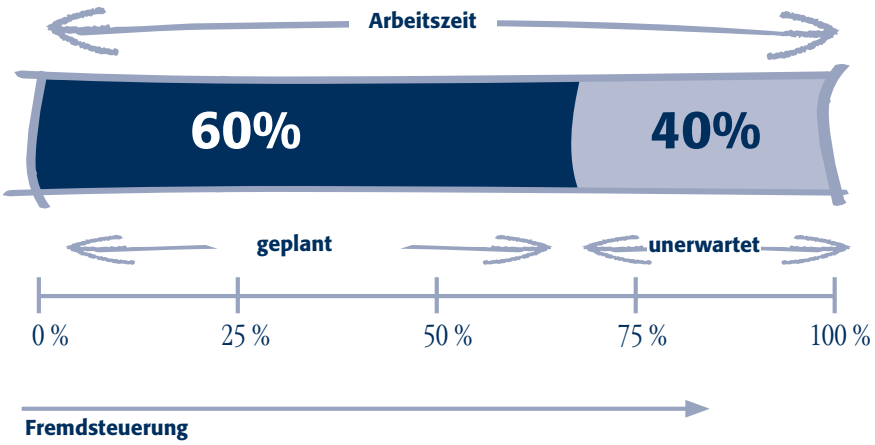
Wie viele Minuten brauchen Sie für die durchschnittliche Planung Ihres Arbeitstages?



Gibt es besondere Aufgaben, die mehr Zeit benötigen?
Welche und wie viel?

Arbeitsschritte und Zeitbedarf optimal planen

60:40-Regel



© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Eigenarbeit

1. Wie hoch ist Ihre Fremdsteuerung? Bitte setzen Sie ein Kreuz.

2. Welche Art von Menschen, Aufgaben oder Situationen trifft Sie oft „unerwartet“? Gibt es eine Gesetzmäßigkeit dahinter? Welche?

3. Beschreiben Sie für sich ein paar Situationen mit *hoher Fremdsteuerung*. Legen Sie einen eigenen Schlüssel dafür fest, z. B. 10 % Geplantes, 90 % Ungeplantes. Bei einem Zehnstundentag bedeutet dies, dass Sie eine Stunde für eigene Initiativen frei haben.

4. Beschreiben Sie für sich ein paar Situationen mit *mittlerer Fremdsteuerung*. Legen Sie einen eigenen Schlüssel dafür fest, z. B. 50 % Geplantes, 50 % Ungeplantes. Bei einem Zehnstundentag bedeutet dies, dass Sie fünf Stunden für eigene Initiativen frei haben.

5. Beschreiben Sie für sich ein paar Situationen mit *niedriger Fremdsteuerung*. Legen Sie einen eigenen Schlüssel dafür fest, z. B. 90 % Geplantes, 10 % Ungeplantes. Bei einem Zehnstundentag bedeutet dies, dass Sie neun Stunden für eigene Initiativen frei haben.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

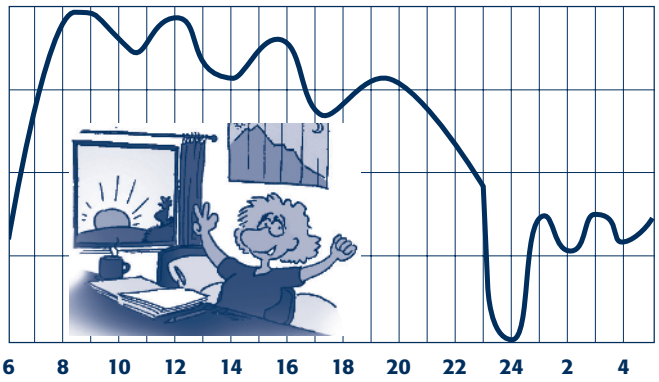
Flexibel werden und bleiben

…z. B. durch die Nutzung Ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit bzw. Leistungsschwankungen.

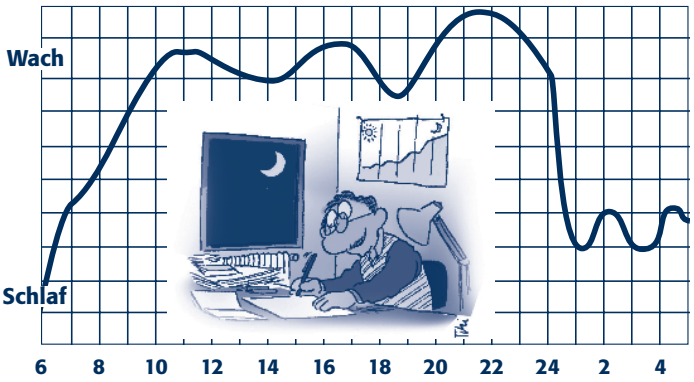
Jeder Mensch unterliegt in seiner Leistungsfähigkeit während des ganzen Tages bestimmten charakteristischen Schwankungen. Man spricht gemeinhin von „Morgenmenschen“ (Frührhythmiker) oder „Abendmenschen“ (Spätrhythmiker). Keiner dieser beiden Grundtypen arbeitet besser oder schlechter als der andere – nur unterschiedlich. Grundsätzlich gilt:

- Die absolute Leistungshöhe und -tiefe ist individuell verschieden, allen Menschen gemeinsam sind jedoch die relativen, rhythmischen Schwankungen.
- Nach dem Mittagessen schließt sich dann das allgemein bekannte Mittagstief an. Wer versucht, dieses Tief durch starken Kaffeegenuss zu bekämpfen, muss wissen, dass er es dadurch nur verlängert. (Um 13.32 Uhr ist der Tiefpunkt)
- Ein Nickerchen nach dem Mittagessen (optimal 15 Minuten) verändert die Leistungskurve dramatisch. Wer es sich leisten kann, sollte ein ähnliches Nickerchen nach dem Abendessen machen. Die Mönche, die früher die Bibel abschrieben, waren bis weit nach Mitternacht fit durch solche „Zwischendurch-Nickerchen“.

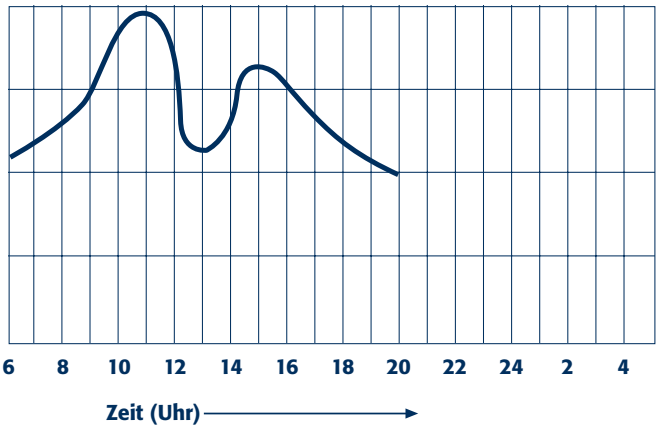
Tagesleistungskurve „Morgenmensch“



Tagesleistungskurve „Abendmensch“



Tagesstörkurve

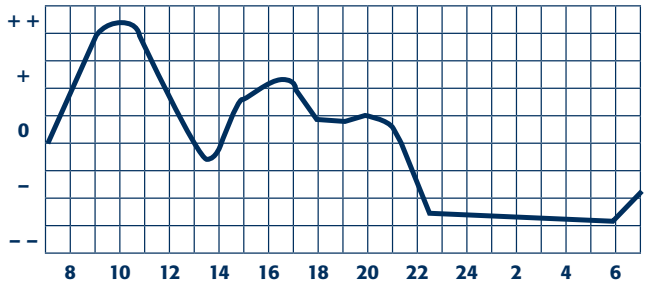


FAZIT

Leben Sie nicht gegen, sondern mit den biologischen Rhythmen!

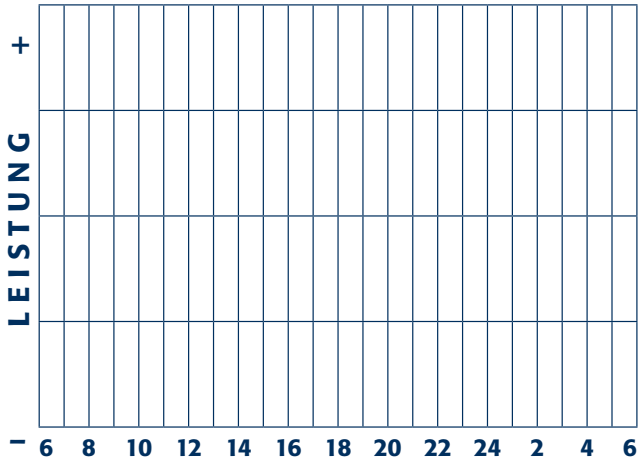
© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Normalkurve



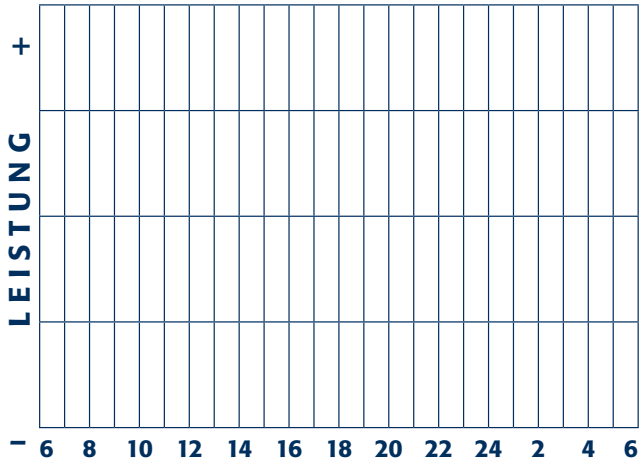
Zeichnen Sie Ihre persönliche Leistungskurve:

normal/durchschnittlich



Zeichnen Sie Ihre persönliche Störkurve:

normal/durchschnittlich



Eigenarbeit

1. Zeichnen Sie Ihre persönliche Leistungskurve…
2. …und Ihre persönliche Störkurve eines mehr oder weniger typischen Tages.
3. Finden Sie Nischen, die Ihnen die Nutzung Ihrer starken Tagesform für wichtige Aufgaben ermöglichen. Wann ist Ihre optimale Stunde?

Uhr

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Drei Möglichkeiten, Zeit zu gewinnen

1. **Sie erledigen die Arbeit rationeller. (Bsp. Checkliste)**
2. **Sie lassen die Arbeit durch andere erledigen.**
3. **Sie konzentrieren sich auf wirklich wichtige Aufgaben.**

Eigenarbeit oder Kleingruppe

1. Ansicht: Welche der genannten Möglichkeiten ist für Sie die beste?

2. Stellen Sie für jede der genannten Kategorien ein paar Aufgaben zusammen, die sich dafür eignen. Was können Sie rationeller erledigen?

3. Was können Sie delegieren, haben es aber bisher noch nicht getan?

4. Wann müssen Sie sich auf welche wirklich wichtige Aufgabe konzentrieren?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Mit Checklisten Zeit sparen und Fehler reduzieren

Im beruflichen Alltag sparen Checklisten zeitaufwendige Erklärungen. Mitarbeiter können sich über die Checkliste mit bestimmten Aufgaben oder Erledigungen vertraut machen. Die Checkliste legt die „Regel oder Norm" fest. Mit „Management by Exception" kann man sich dann um die Ausnahmefälle kümmern. Wir werden also dann aktiv, wenn Abweichungen von vorher festgelegten Normen feststellbar sind.

Im beruflichen Alltag kann man Checklisten einsetzen für

- Kundenbesuche vorbereiten
- Es kommt Besuch
- Ich schreibe einen Quartalsbericht
- Kontrollen
- Besprechungen
- Manuskripte
- Ein neuer Mitarbeiter kommt
- Ein Mitarbeiter scheidet aus

Checkliste für Problemlösungen (Reagan-Formular)

1. Problem:		
2. Ursachen:		
3. Lösungen:		
4. Beste Lösung:		
5. Schritte/Maßnahmen:	**Termin**	**Wer**

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Papier versus Elektronik – Welches System ist für Sie das richtige?

Elektronik

Wichtigste Vorteile

- Datensicherung (Kopien), Verschlüsselung
- Variabel sortieren, Volltextsuche (Termine diese Woche, Termine mit Herrn Meier, Termine für Taschenguide, Sortieren nach Priorität).
- Am PC Vernetzung mit Kollegen (Gruppenterminplanung, freie Zeiten in Kalender von Kollegen suchen, gemeinsames Arbeiten an Dokumenten).
- Am PC vollständiges Verbinden verschiedener Daten. Extremfall: Kontaktmanager erkennt über Telefonleitung Anrufer anhand der Rufnummer und öffnet den passenden Adressbucheintrag mit Gesprächsnotizen, dem letzten vom Anrufer stammenden Vertragsentwurf sowie Ihren Zielsetzungen für nächstes Gespräch mit der Person.
- PDA (Personal Digital Assistent, z. B. Palm oder Pocket PC): Deutlich kleiner als Zeitplanbuch, kann Informationen in weiten Teilen begrenzt mit dem PC abgleichen (z. B. Adressen, Aufgaben, Termine, Notizen, E-Mail, Word-/ Exceldokumente, PDF-Dateien).
- Schon bei PDA Kapazität „nahezu unbegrenzt“: Kleinste aktuelle Modelle fassen z. B. hunderte Adressen sowie Notizen, alle Termine über 5 Jahre, die komplette deutsche Bibel und vieles mehr.

Gravierendste Schwächen

- Batterien, geladener Akku oder Steckdose nötig.
- Anfälligkeit: Halb-/Mehrstündiger Ausfall kann jederzeit auftreten und ist im Durchschnitt einmal ca. alle 2 Jahre wahrscheinlich.
- Dateneingabe erfordert hohe Aufmerksamkeit.
- Starre/vorgegebene Struktur der Programme.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Papier

Wichtigste Vorteile

- Vertrautes Medium, quasi keine Lernkurve
- Bilder, Skizzen, Illustrationen einfach
- Bessere Übersicht (Mehrere Seiten schnell nebeneinander legbar, Pläne ausfaltbar)
- Einfügen von Markierungen an jeder Stelle.
- Seiten nach eigenen Vorstellungen anpassbar (Feld für Anrufe unter Tagesplan einfügen usw).
- „Gehirngerechte Struktur“ durch unterbewusstes Anordnen der Teile von Stichwortnotizen.

Gravierendste Schwächen

- (Mehrfache) Änderung der Daten schwierig.
- Datensicherung sehr aufwendig, Verlust daher quasi Katastrophe.
- Aufwendig bei Terminserien oder Terminen im Voraus (in Jahresplan eintragen, später auf Monatsplan übertragen, dann in Tagesplan).

Finden Sie Ihr System!

Kombinieren Sie!

Jeder geht anders mit seinen Notizen, Dokumenten, der Aufgabenplanung usw. um. Die Hilfsmittel sollen Ihnen dienen, nicht Sie zum Sklaven machen. Nutzen Sie ein Hauptsystem und, soweit sinnvoll, ein zweites zur Ergänzung wo es für Sie passt. Ein Zeitplanbuch für das Anfertigen von MindMaps und „gehirngerechten“ Telefonmitschriften kann z. B. die ideale Ergänzung für den PDA-Freak sein. Wenn Sie Elektronik nicht mögen und in langjähriger Kleinarbeit Ihr Papiersystem optimal angepasst haben, ist ein PDA nur für Ihre Adressen wahrscheinlich die optimale Ergänzung.

Aspekte zur Auswahl Ihres Systems

- System der Kollegen (Erfahrungsaustausch, Hilfestellung, Corporate Identity, Datenabgleich)
- Auftreten bei Kunden und Partnern (Wirkt Papier veraltet? Wirkt Elektronik wie Spielzeug oder Überwachung? Wie ist es mit Kombisystemen?)
- Experimentieren Sie. Vielleicht können Sie einen alten PDA vor dem Verkauf ein paar Tage von einem Kollegen leihen oder bekommen die übrigen Blätter seines ausgedienten Zeitplanbuches.
- Auf einem Seminar zum Thema können Sie sich schnell den Überblick verschaffen.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Tages- oder Wochenplanung – was nützt Ihnen mehr?

Vorteile	
Tagesplanung	**Wochenplanung**
Hoher Durchlauf von „Zahlen/Daten/Fakten“	Die ganze Woche im Blick
Protokollmöglichkeiten	Der beliebteste Planungszeitraum weltweit
Terminierung im Halbstundentakt	Konzentration nur auf wichtige Termine und Aufgaben
Kalendarium „1 Tag auf 1 Seite“ oder „1 Tag auf 2 Seiten“	Schnittstelle zu Zielen (langfristige Interessen werden mehr beachtet)
Detaillierte Planung	Schmales Ringbuch

Checkliste/Entscheidungshilfe	
Ich habe täglich viele Daten zu verarbeiten	
Ich konzentriere mich nur auf wichtige Termine und Aufgaben	
Ich brauche ein dünnes Ringbuch, das ich immer bei mir haben kann	
Ich möchte die Woche im Überblick haben	
Ich habe täglich viele Projekte in der Wiedervorlage	

Kernaussagen Tagesplanung

- Die entscheidende Grundregel lautet: Keine Planung ohne Termin.
- Planen Sie am Vorabend den neuen Arbeitstag. Lassen Sie Ihr Unterbewusstsein für sich arbeiten und seine frischen Kräfte über Nacht wirken.
- Oberstes Planungsprinzip ist die Schriftlichkeit. Alle Aktivitäten, Aufgaben und Termine sofort im Zeitplanbuch notieren. Nur so behalten Sie über jede Gelegenheit den Überblick und können sich auf das Wesentliche konzentrieren.
- Machen Sie eine Liste von kleinen Aufgaben, die nur einige Minuten benötigen. Wenn Sie zwischendurch Leerläufe haben, erledigen Sie eine dieser Aufgaben, anstatt ein paar Minuten zu verschwenden
- Der Tag ist die kleinste und überschaubare Einheit einer persönlichen Zeitplanung.
  Wer sein Tagesgeschäft nicht im Griff hat, wird auch langfristige Ziele kaum erreichen.
- Früh anzufangen heißt zweierlei:
  1. Den Tag zu früher Stunde beginnen, um einen guten, produktiven Start zu erwischen.
  2. Sofort mit der wichtigen Arbeit anzufangen (und nicht mit Kaffeetrinken, Gesprächen oder Zeitungslesen).

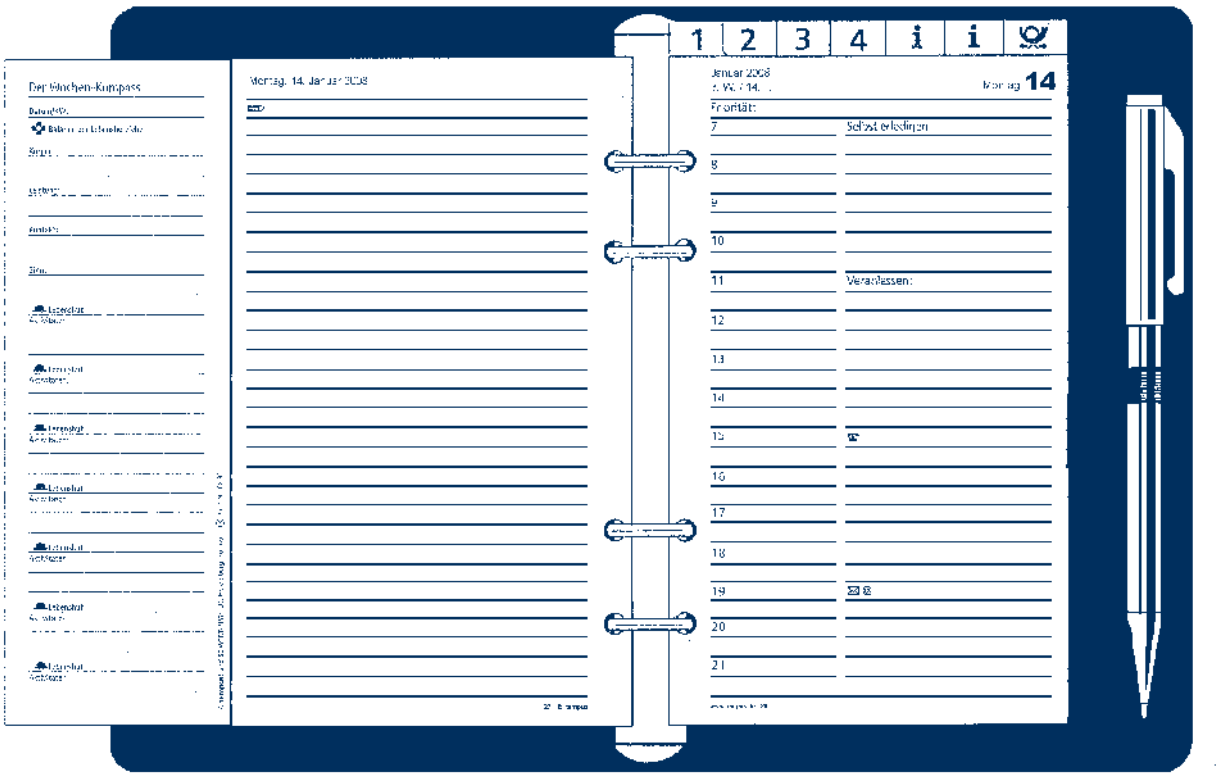
© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Übungen zu F: Nutzung der Planungssystem

Übung

Übertragen Sie Ihre morgigen Aufgaben in die Seiten des Zeitplaners

1. Geburtstagsgeschenk für Ehefrau. Wo Eintrag?
2. Herrn Müller zur Beförderung gratulieren. Wo Eintrag?
3. Dankesschreiben. Wo Eintrag?
4. 12.00 Uhr, Mittagessen mit Herrn Lötters. Wo Eintrag?
5. Nächste Woche, Dienstag, 14.00 Uhr, Besprechung mit Herrn XY. Wo Eintrag?
6. Jemand bittet um einen Vortrag. Wo Eintrag?
7. Urlaub. Wo Eintrag?
8. Das Haus muss neu verputzt werden. Wo Eintrag?
9. Auf die Tagung nach XY muss schon 1 Stunde früher weggefahren werden
10. Verschiedene Urlaubsalternativen mit meiner Frau besprechen
11. Mir fällt etwas ein. Eine Idee! Wohin?
12. Gesprächsvorbereitung



Es wird dabei ein 8-Stunden-Tag unterstellt; das Verhältnis von fest eingeplanten Terminen zu Zeitreserven soll etwa 60:40 % betragen!

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Das Kiesel-Prinzip

Wenn Sie besonders viel zu tun haben, sollten Sie nicht einfach darauf losarbeiten. Überlegen Sie sich, was die größten und schwierigsten Brocken sind. Das sind Ihre „Kiesel". Diese müssen Sie terminlich einplanen. Beginnen Sie mit den kleinen Steinen, ist am Ende des Tages kein Platz mehr für die großen.

Stephen R. Covey spricht hier vom Kieselprinzip. Im ersten Schritt werden die großen Steine für die wichtigen Prioritäten in einem Krug untergebracht. Der Krug sollte aber nur so voll gemacht werden, dass noch Platz bleibt für die weniger wichtigen Dinge wie Kies, Sand und Wasser.

Eine nach diesem Kieselprinzip ausgerichtete Wochenplanung, Monatsplanung oder Jahresplanung mit Prioritäten und Zeitfenstern für das wirklich Wichtige stellt den Schlüssel für eine ausgewogene Zeit- und Lebensbalance dar. Haben Sie das Wichtige nicht nur irgendwo im Hinterkopf, sondern auch schriftlich fixiert, fällt es Ihnen auch wesentlich leichter, „Nein" zu Dringendem, aber Unwichtigem, und „Ja" zu den Dingen zu sagen, die Sie Ihren Lebenszielen näherbringen.

Die Unwägbarkeiten des Arbeitsalltages bringen es nämlich mit sich, dass andernfalls immer schnell irgend etwas anderes dazwischenkommt – und schon füllt sich die Woche bzw. der Terminkalender mit Aktivität um Aktivität ganz von alleine. Ergebnis: Das Wichtige bleibt zugunsten des Dringenden wieder auf der Strecke.

Bei der praktischen Umsetzung hat sich der Wochen-Kompass bewährt. Mit diesem Formular lässt sich die wöchentliche Prioritätenplanung für die einzelnen Lebenshüte auf einem schmalen Heftstreifen in einer gelochten Klarsichthülle zwischen die herkömmlichen Tages- und Wochenpläne Ihres tempus-Zeitplanbuches einfügen.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Balance der Lebensbereiche

Spitzenleistungen sind möglich. Dazu jedoch braucht es ein Leben in Balance. In diesem Kapitel klären wir, wie man mit zunehmendem Druck und Turbulenzen trotzdem ausgeglichen leben kann.

a) Es macht Sinn über den Sinn nachzudenken

Von Albert Einstein stammt der Satz: „Wir haben immer perfektere Methoden, aber immer verworrenere Ziele.“ In diesem Buch gehen wir vorwiegend den ganz praktischen Fragen des Zeitmanagements nach. Doch gerade beim Nachdenken über diese praktischen Fragen kommen wir an die unübersehbare Grenze, die uns im Geheimnis der Zeit gesetzt ist. Methoden, Instrumente und Tools sind der eine Bereich. Der andere Bereich hat etwas mit Lebenssinn und Orientierung zu tun. Die Frage nach Berufsstress und Zeitmanagement ist damit immer auch eine geistliche Frage.

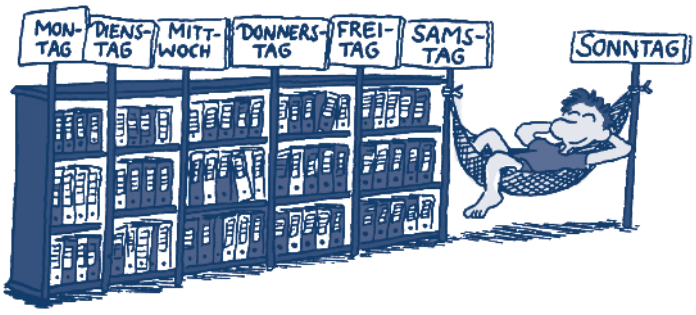
Überhaupt meine ich, dass wir unter den vielen Aufgaben viel zu wenig trennen. Einiges ist eben nur durch Organisation und saubere Arbeitstechnik zu lösen. Anderes – und das muss genauso eindeutig gesagt werden – ist nur durch Besinnung, Meditation und Gebet zu lösen. Leider trennen wir hier nur sehr unscharf. Oft wollen wir Probleme, die nur organisatorisch zu packen sind, lösen indem wir in die Besinnung flüchten, und andererseits versuchen wir Probleme organisatorisch zu lösen, die nur durch Nachdenken und Gebet entschieden werden können.

Jostein Gaarder in Sofies Welt

- Wie wird die Welt erschaffen?
- Liegt hinter dem, was geschieht, ein Wille oder ein Sinn?
- Gibt es ein Leben nach dem Tod?
- Wie sollten wir leben?

Was ist Ihre Meinung dazu:

- ☐ Das Leben ist sinnlos?
- ☐ Der Sinn ist vorgegeben?
- ☐ Der Sinn muss von mir selbst definiert werden?



© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Burn-out: Seelisch bedingte Müdigkeit

Es gibt eine Müdigkeit, da hilft kein Ausschlafen und kein Urlaub. Diese seelische Müdigkeit ist nicht mit Stress zu verwechseln.

Den Unterschied zwischen Stress und seelischer Müdigkeit kann man vielleicht so beschreiben:

- Stress ist in erster Linie eine körperliche Überlastung;
- Burn-out ist in erster Linie eine seelische Überlastung;
- Stress ist Erschöpfung der körperlichen Kräfte;
- Burn-out ist Fehlen von Motivation und Lust;
- Stress kann zum Tode führen (Herzinfarkt usw.);
- Burn-out ist nie tödlich, lässt aber das Leben wertlos erscheinen.

Ursache von Burn-out ist also nicht schwere Arbeit, sondern eine seelische Störung. Kommt man dieser auf die Spur, so ist die Müdigkeit schnell behoben.

So wie das Blatt schnell verwelkt, wenn es sich vom Baum losreißt, so ist der Mensch ein Lebewesen, das nicht nur eine ihm angemessene Umgebung sondern auch eine enge Verbindung zum Lebensträger braucht. Schon Kirchenvater Augustin sagte: „Meine Seele ist unruhig in mir, bis sie Ruhe findet in Gott.“

Askese ist positiver Stress

Askese ist ein fantastischer „Entstresser“. Im griechischen Wortgebrauch ist der Asket einer, der auf alle möglichen Dinge verzichtet. Askese ist der Verzicht auf Zerstreuung und damit die Chance zur inneren Sammlung. Askese hilft, Wesentliches von Unwesentlichem zu unterscheiden. Askese gibt den Mut zum Durchbrechen von bestimmten Gewohnheiten, zum Beispiel des „sich-berieseln-lassens“ oder „sich-treiben-lassens“. Askese ist eine Form der geistigen und willentlichen Selbstkontrolle und damit ein Gesundungsprozess, der heute von vielen Menschen gesucht wird.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

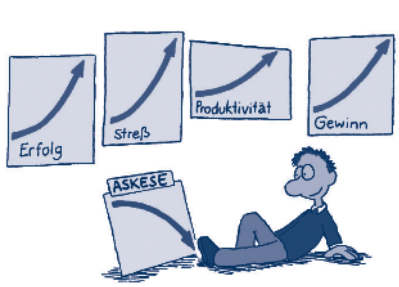
Der Sonntag – eine verpasste Chance?

Wie fängt der Sonntag bei Ihnen an? Mit der Sonntagszeitung vom Zeitungsmann? Mit der Arbeit, die die letzten Tage liegen blieb? Ein Unternehmer sagte mir dieser Tage: Ich arbeite normal 18 Stunden am Tag, sonntags arbeite ich nur 6 Stunden.

Gott gab Mose am Sinai Gesetzestafeln. Das 3. Gebot darauf heißt: „Du sollst den Feiertag heiligen!.“ Es gibt auf Erden einen Sonntag – weil es auch im Himmel einen Sonntag gibt. Gott ruhte am 7. Tag. Im 2. Buch Mose heißt es: „Gedenke des Sabbat-Tages, dass du ihn heiligst. 6 Tage sollst du arbeiten und alle deine Werke tun. Aber am 7. Tag ist der Sabbat des Herrn, deines Gottes. Da sollst du keine Arbeit tun.“

Wenn am Sonntag nicht gearbeitet wird, ist natürlich die Gefahr, dass der Sonntag als langweilig, öde und deprimierend empfunden wird. Dies wäre dann eine verpasste Chance. Der Staat garantiert an diesem Tag die äußere Ruhe. Für die innere Ruhe sind wir selbst zuständig. Also nicht rastloser Übereifer, sondern überlegen: Wie können wir uns freimachen um Kraft zu tanken für 6 arbeitsreiche Tage, die dann wieder vor uns liegen? Insofern wünsche ich Ihnen nicht nur ein „schönes Wochenende!“, sondern einen „gesegneten Sonntag!“

10 Minuten täglich verbessern Ihre Lebensqualität



Wir erleben uns oft nicht als Herr unserer Zeit, sondern als Gejagte, als Sklaven der Zeit. Solange wir dafür Zeitdruck und Zeitmangel verantwortlich machen, halten wir immer nach einem anderen Ort Ausschau, nach einer anderen Situation, in der Hoffnung dort besser und glücklicher – ohne Zeitdruck – leben zu können. Meistens ist man sich der damit verbundenen inneren Spannung überhaupt nicht bewusst.

10 Minuten Stille, Meditation oder Gebet täglich helfen Ballast wegzuschaufeln, den Blick frei zu machen für die uns allen verfügbare Zeit, für das Leben schlechthin. Dort reift dann eine neue Einsicht, die zur Folge hat, dass man sich nicht länger in einer von Terminen und den Schreckensszenarien der Tagesschau regierten Welt gefangen sieht. Dann wird man seinen eigenen Weg gehen und inmitten von Hektik Ruhe finden.

Störfreie Zeiten gewinnen

Manche wollen rund um die Uhr erreichbar und immer ansprechbar sein. Manche jedoch brauchen die „stille Stunde“, also eine persönliche Sperrzeit. Tragen Sie die „stille Stunde“ wie eine Besprechung oder einen Kundenbesuch in Ihren Tagesplan ein. Überlegen Sie, wie Sie Ihrem Umfeld klarmachen, dass Sie jetzt nicht gestört werden wollen. Z. B. durch ein „Bitte-nicht-stören“-Schild, geschlossene Tür usw.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Übung

Planen Sie Ihre „stille Stunde“ schriftlich mit ein. Reservieren Sie für sich jeden Tag wenigstens eine Stunde Zeit. So können Sie konzentriert und ungestört an Ihren wirklich wichtigen Aufgaben arbeiten.

Datum	Stille Stunde Wann? Wie lange?	Zu erledigende Aufgaben ABC	Mittagspause Wann?	Leistungskurve beachtet?	Erfolgskontrolle

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Wer oder was macht mir Druck?

Übersicht über die unterschiedlichen Dinge, die Stress machen

Aufgabe

Die Frage „Wer oder was macht mir Druck?“ ist nur persönlich zu lösen.
Tragen Sie doch einmal in das Bild ein, was Sie belastet:

- Arbeitskollegen
- Finanzielle Situation
- Zeiträuber
- Krankheiten
- Beziehungen
- usw.

Wenn Sie sich das so anschauen: Können Sie mit all diesen Dingen leben? In Balance leben?
Oder kommt hier ein großes Ungleichgewicht zum Vorschein?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Störungen mit SAULUS bewältigen

Es bietet sich eine effektive Methode, Zeitverschwender zu erkennen, zu reduzieren oder gar zu beseitigen. Am Ende steht eine wirksame persönliche Gegenstrategie, die Sie permanent weiter entwickeln können.

Typische Zeitverschwender

- Keine Ziele, Prioritäten oder Tagespläne
- Versuch, zu viel auf einmal zu tun
- Wartezeiten (Verabredungen)
- Persönliche Desorganisation/überhäufter Schreibtisch
- Mangelnde Motivation/indifferentes Verhalten
- Mangelnde Koordination/Teamwork
- Telefonische Unterbrechungen
- Unfähigkeit, „Nein“ zu sagen
- Aufgaben nicht zu Ende geführt
- Keine oder unpräzise Kommunikation
- Zu viel Kommunikation und zu viel Aktennotizen
- Unfähigkeit zuzuhören
- Alle Fakten wissen wollen
- Unvollständige, verspätete Informationen
- Hast, Ungeduld
- Papierkram und Lesen
- Schlechtes Ablagesystem
- Zu wenig Delegation
- Unangemeldete Besucher
- Fehlende Disziplin
- Ablenkung/Lärm
- Nicht informiert
- Unnötige, langwierige, schlecht vorbereitete Besprechungen
- Privater Schwatz
- Unentschlossenheit
- Perfektionismus
- Störungen und Unterbrechungen reduzieren
- Falsche Einschätzung des Zeitbudgets
- Wunsch, alle zu beteiligen
- Nicht auf notwendige Technik/EDV ausgebildet bzw. geschult
- Nicht auf Zeitmanagement geschult

SAULUS	Zeitverschwender 1	Zeitverschwender 2	Zeitverschwender 3
Situation			
Auswirkung			
Ursachen			
Lösung(en)			
Umsetzung			
Sicher-stellung			

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Beziehungsorientiertes Störmanagement

Ian Fleming („The Time Management Pocket Book") schlägt folgende Schritte vor.

Was Sie gegen Störungen tun können

Vom Chef

Legen Sie in regelmäßigen Besprechungen Prioritäten fest.

Von Mitarbeitern

- Legen Sie Zeiten fest, zu denen Sie regelmäßig ansprechbar sind.
- Lernen Sie das „Management by Exception" (Ausnahmen), z. B. „Geben Sie mir nur Bescheid, wenn es nicht klappt."

Von Kollegen

- Seien Sie ehrlich … wenn Sie beschäftigt sind, sagen Sie es!
- Schlagen Sie einen Alternativtermin für das Gespräch vor.

Von Kunden

- Selbstverständlich können Sie sie nicht ignorieren. Stellen Sie aber immer klar, ob Sie der richtige Ansprechpartner sind.

Telefon

- Leiten Sie das Telefon um, wenn Sie nicht gestört werden wollen.
- Arbeiten Sie mit Anrufbeantworter.
- Definieren Sie Kernzeiten, in denen Sie erreichbar sind.

Lernen Sie „Nein" zu sagen

- Stärken Sie Ihr Selbstwertgefühl (Wenn Sie immer „Ja" sagen, wird es bald als selbstverständlich betrachtet).

Stehen Sie bei Unterbrechungen auf

- Stehen Sie bei unerwarteten Besuchern auf und gehen Sie ihnen entgegen.
- Stellen Sie keinen Stuhl in die Nähe Ihres Schreibtisches.

Entwickeln Sie Signale

- Wenn Sie von besonders redseligen Zeitgenossen mundtot gemacht werden, vereinbaren Sie ein Signal mit Kollegen, damit diese Sie „retten" können.

Reduzieren Sie den persönlichen Kontakt

- Augenkontakt lädt zu Smalltalk ein.
- Halten Sie die Tür geschlossen. Platzieren Sie strategisch eine Pflanze zwischen sich und die anderen, damit es nicht zum Augenkontakt kommt.

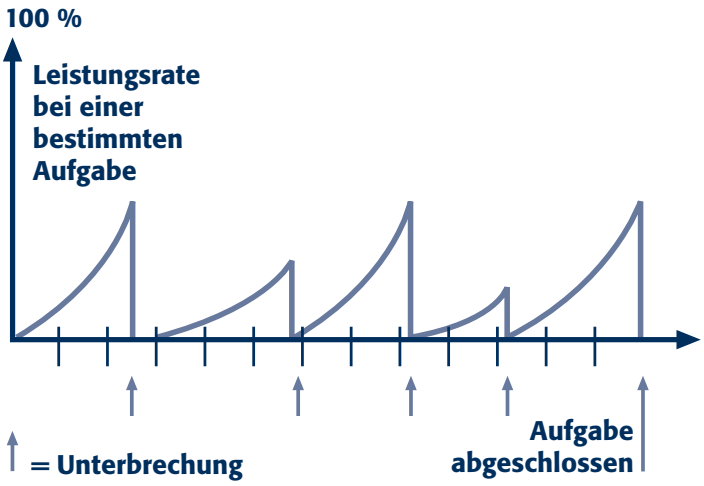
Planen Sie eine „stille Stunde"

- Verziehen Sie sich ins Konferenzzimmer oder die Bibliothek.
- Schild auf dem Schreibtisch „Ich denke" o. ä.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Unterbrechungen durch andere

Die nachfolgende Grafik zeigt die Auswirkung von Unterbrechungen auf die eigene Leistung. Bis zu 25 % der eigenen Arbeitszeit können auf diese Weise verloren gehen.



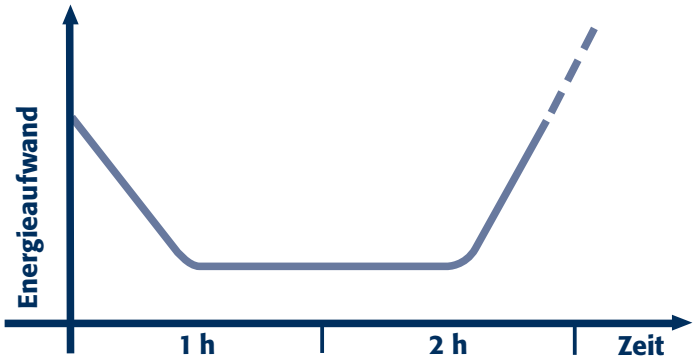
Strategien zur Leistungssteigerung:

1. Lehnen Sie Unterbrechungen ab.
2. Verschieben Sie Unterbrechungen.
3. Begrenzen Sie Unterbrechungen zeitlich.
4. Vermeiden Sie Unterbrechungen.

Der schwierige Anfang

Den „Badewannen"-Effekt konstruktiv nutzen

Jede neu begonnene Tätigkeit kostet bis zu 30 Minuten, bis Sie diese ohne große Anstrengung effektiv durchführen können. Nach 90 Minuten steigt der Energiebedarf wieder an.



Strategie Unterbrechung	Anwendbar in welcher Situation	Begründung für mein neues Verhalten	Termin, ab dem mein neues Verhalten gilt
1 … ablehnen			
2 … verschieben			
3 … begrenzen			
4 … vermeiden			

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Arbeiten mit dem Tagesstörplan

Nehmen Sie sich jeden Abend ein paar Minuten Zeit und analysieren Sie Ihre Störungskurve. Erstellen Sie Ihren Tagesstörplan. Mit der Bekämpfung Ihrer regelmäßigen Störungen können Sie viel Zeit gewinnen und eine erhebliche Leistungssteigerung erreichen.

Übung

Datum	Störung	Von bis	Was/wer war der Grund der Störung?	War die Tätigkeit notwendig/wichtig? (ABC-Analyse)	Warum? Bemerkungen	Optimierungs-/ Beseitigungs-maßnahmen

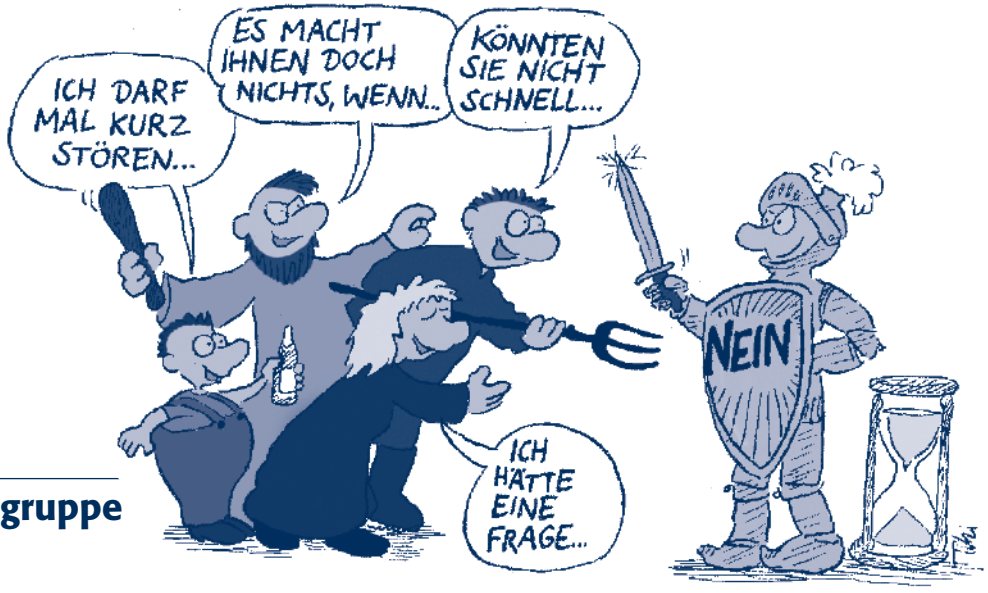
Kernaussagen Störfaktoren

- Schluss mit dem Mythos von der offenen Tür. Niemand muss für jeden immer erreichbar und ständig ansprechbar sein.
- Für strategische Aufgaben mit sich selbst Termine vereinbaren und in den Tagesplan eintragen.
- „Stille Stunde“ muss nicht 60 Minuten heißen; das können auch eine halbe Stunde oder ein ganzer Vormittag sein.
- Unterbrechungen sind Teil Ihrer Arbeit. Sie lassen sich bewältigen, wenn Sie eine positive Einstellung zu ihnen entwickeln.
- Halten Sie Unterbrechungen kurz, sonst benötigen Sie zu lange, um sich wieder auf die ursprüngliche Tätigkeit zurückzubesinnen.
- Stellen Sie Ihre Möbel so, dass Sie nicht mit dem Gesicht zur Tür oder einem Durchgang sitzen.
- Bringen Sie den „Small Talk“ schnell hinter sich. Kommen Sie gleich zum Thema, und bleiben Sie konsequent dabei.
- Kehren Sie nach einer Unterbrechung zu Ihrer begonnenen Aufgabe sofort zurück.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Erfolgreich „NEIN!“ sagen

Die Erfahrung zeigt, dass unsere guten Vorsätze und klar geplante Prioritätensetzung in der Praxis daran scheitern, dass wir auf gewisse Störfaktoren nicht mit „Nein“ reagieren können – gegenüber Chefs, Kollegen und Mitarbeitern; und nicht zu vergessen: im privaten Bereich.



Eigenarbeit oder Kleingruppe

1. Klärung:

Was sind die allgemeinen Gründe, warum wir nicht „Nein“ sagen können?

Was sind Ihre persönlichen Gründe, warum Sie nicht „Nein“ sagen (gewisse Ängste, Unsicherheit usw.)?

2. Umsetzung:

Wie können wir „Nein“ sagen, dass es vom Chef, den Kollegen, den Mitarbeitern akzeptiert wird?

3. Umsetzung:

Üben Sie in einem kleinen Rollenspiel „Nein“ zu sagen. Wählen Sie dazu ein Beispiel aus Ihrem Alltag, wo Sie künftig „Nein“ sagen wollen.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

1. Telefonieren Sie antizyklisch!
2. Telefonieren Sie serienweise!
3. Bereiten Sie Gespräche besser vor! (Fragen, Argumente, Unterlagen, Termine)
4. Arbeiten Sie mit Checklisten!
5. Notieren und verwenden Sie immer die Durchwahl!
6. Veranlassen Sie keine Suchaktionen!
7. Kündigen Sie erneute Gespräche exakt an!
8. Klären Sie die besten Anrufzeiten ab!
9. Straffen Sie die Kontaktphase!
10. Hören Sie konzentriert zu!
11. Visualisieren Sie die Kosten direkt!
12. Schalten Sie Ihre Sekretärin besser ein!

Lesen und Lernen

Viele Menschen stöhnen: Wie finde ich nur die Zeit zum Lesen, vor allem der notwendigen Fachliteratur?

Lesen und lesen lassen

Ein häufig gehörter Stoßseufzer: „Trotz guter Vorsätze stapeln sich bei mir die Fachzeitschriften. In der Firma komme ich nicht dazu, sie zu lesen. Ich nehme die Zeitschriften dann nach Hause, nur um sie wenig später wieder ungelesen ins Büro zurückzutragen."

Tipps:

- Ankommende Zeitschriften einfach auf einen Stapel legen. Auf keinen Fall anfangen zu blättern. Wer das tut hat schon verloren. Man bleibt dann unsystematisch an unterschiedlichen Stellen hängen und die Zeit verrinnt.
- Warum nicht den Stapel am Boden beginnen? Wenn er unter der Tischkante angekommen ist, geht sozusagen die rote Lampe an. Dann konsequent den ganzen Stapel abarbeiten.
- Nur Inhaltsverzeichnisse lesen. Kein Mensch kann alles lesen, d.h. sich auf Inhaltsverzeichnisse beschränken. Entweder die Überschrift ist so spannend, dass es lohnt, da reinzugehen, oder das war es.
- Wenn von einer bestimmten Zeitschrift nichts so interessant war, dass man es hätte können heraustrennen, dann die Zeitschrift abbestellen. Bei der Fülle von Zeitschriften gibt es ständig genügend Zeitschriften. Inzwischen kann man bei immer mehr Zeitschriften und Magazinen einzelne Artikel auch im Internet gegen eine geringe Gebühr herunterladen und durch die Archive der letzten Jahre recherchieren.
- Wenn Sie wieder einmal auf dem Hauptbahnhof einer größeren Stadt oder auf dem Flughafen sind, einfach 10 bis 20 Zeitschriften kaufen, deren Titel einen anspricht. Vielleicht sind ja ein oder zwei dabei, deren Abonnement sich lohnt. So kann man seinen Zeitschriftenstand aktuell halten.
- Lesen oder lesen lassen? Wenn Sie die Stichworte oder Themen bekannt geben, die für den Betrieb oder die Abteilung wichtig sind, können Sie bestimmte Publikationen zum Lesen delegieren.
- Grundsätzlich für andere mitlesen. Klar, dass wenn man auf einen Artikel stößt, der für einen Freund, Mitarbeiter oder den Ehepartner interessant ist, diesen herausreißt und weitergibt.
- Nur weil Ihnen jemand etwas zu lesen gibt, bedeutet das nicht automatisch, dass Sie es auch lesen müssen. Sie selbst bestimmen, was Ihre Aufmerksamkeit verlangt und was nicht.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Schnelllesetest

Die Wette Pascals

Der berühmte französische Mathematiker und Wissenschaftler, der z. Z. der Pilgerväter lebte, befasste sich eingehend mit der Entscheidung, vor der wir heute, am Anfang der 21. Jahrhunderts stehen. Er kam zu dem Schluss, dass sich jeder vernünftig denkende Mensch für Christus entscheiden würde, selbst wenn die Chancen für die Richtigkeit des Christentums nur 50:50 standen.

Seine Begründung:

1. In diesem Spiel, das wir Leben nennen, muss jeder Mensch eine Wette eingehen, d. h., er muss sein Leben entweder auf die Behauptung setzen, dass die christliche Lehre wahr ist, oder auf die, dass sie es nicht ist. (Bei Nichteingehen der Wette setzt der Mensch automatisch auf die Möglichkeit, dass sie es nicht ist.)
2. Angenommen, ein Mensch entscheidet sich für den christlichen Glauben. Liegt er richtig, hat er alles zu gewinnen (alle unten aufgeführten Gaben und mehr). Liegt er falsch, hat er nichts zu verlieren.
3. Angenommen, ein Mensch entscheidet sich gegen den christlichen Glauben. Liegt er damit richtig, hat er nichts gewonnen. Sollte er aber falsch liegen, hat er alles verloren und verbringt seine Ewigkeit in der Hölle.

Dank meiner Spieltätigkeit in der Vergangenheit war ich in der Lage, diesem Argument zu folgen.

„Und sein Argument beruht lediglich auf einer glatten 50:50-Wahrscheinlichkeit, dass der christliche Glaube der richtige ist“, sagte ich zu Joan, meiner Frau, „ohne Berücksichtigung der unzähligen Beweise für seine Wahrheit“. Später entdeckten wir, dass Blaise Pascal doch die Suche nach Beweisen erwähnt hat:

„Nach dem Grundsatz der Wahrscheinlichkeit sollte sich der Mensch die Mühe machen, nach der Wahrheit zu suchen. Denn, wenn er stirbt, ohne den wahren Schöpfer angebetet zu haben, ist er verloren. Aber, so sagt der Mensch, wenn Gott gewollt hätte, dass ich ihn anbete, hätte er mir anhand von Zeichen seinen Willen zu erkennen gegeben. Das hat er getan, aber wir beachten die Zeichen nicht. Suche nach ihnen, denn es lohnt sich.“

In dieser Zeit kam mir eine deutliche Erkenntnis zu einem bestimmten Aspekt des Glaubens. Ich sah, dass sich Millionen von Menschen Christen nennen, in Wirklichkeit aber keine wahren Christen sind, weil ihr Glaube stumpf und krank geworden und kein besitzergreifender Glaube mehr ist.

„Nehmen wir einmal an“, sagte ich zu Joan, „zwei Patienten leiden an der gleichen tödlichen Krankheit. Beide halten mich für einen geschickten Arzt. Sie glauben an die Richtigkeit meiner Diagnose und daran, dass die von mir verordnete Spritze sie vor dem Tod bewahren wird. Einer der beiden lässt sich die Spritze geben und überlebt. Der andere hat trotz des Vertrauens in seinen Arzt und die Behandlung eine unlogische Angst vor Spritzen und lehnt sie deshalb ab. Er stirbt. Worin liegt der Unterschied? Beide Patienten besaßen Glauben – beide glauben an die Heilkraft der Medizin. Aber der Glaube, der nicht in Besitz nimmt, genügt nicht. In gleicher Weise kann die Erlösung oder das Wunder der Verwandlung niemals das Leben eines Menschen berühren, der lediglich einen furchtsamen, stumpfen, sterilen, verstandesmäßigen Glauben besitzt. Um in den Genuss der optimalen Vorzüge eines Glaubenslebens zu kommen, bedarf es eines Glaubens, mit dem der Mensch Christus als den Sohn Gottes und den Heiland seiner Seele für sich persönlich annimmt. Jesus spricht: Ich bin der Weg und die Wahrheit und das Leben; niemand kommt zum Vater, denn durch mich!“ *(Johannes 14,6)*.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Textanalyse

Insgesamt 534 Worte **Ich lese mit _____WpM (Wort pro Minute)**

Die häufigsten Lesefehler:

1. Subvokalisation
2. Regression
3. Word by Word

Generell:

- Der Mensch kann viermal so schnell lesen wie hören; insofern sind Fachzeitschriften ein effizienter Kanal der Informationübertragung.
- Viele befürchten, weniger zu verstehen, wenn sie schneller lesen. Untersuchungen haben gezeigt, dass das Gegenteil zutrifft.
- Techniken für schnelles Lesen. Jede gute Fachbuchhandlung hat ein ganzes Sortiment entsprechender Literatur. Schauen Sie es sich an. Allerdings: Wer nicht regelmäßig übt, wird die erhöhte Lesegeschwindigkeit nicht beibehalten können.

Übung

1. Überlegen Sie sich, welche Abos können storniert, welche Kataloge abbestellt werden? Von welchen Verteilern können Sie sich streichen lassen?

---

2. Stellen Sie eine Liste der Publikationen zusammen, die Sie lesen wollen. Wie viel Zeit kostet es?

3. Stellen Sie eine Liste der Publikationen/Literatur zusammen, die Sie lesen müssen. Wie viel Zeit kostet es?

---

4. Definieren Sie die Stichworte und Themen, die augenblicklich für Sie aktuell sind.

---

3. Was können Sie lesen lassen (Delegation)? Von wem?

---

3. Machen Sie sich mit Techniken für schnelles Lesen vertraut. „Am _____ plane ich den Besuch einer Buchhandlung oder die Belegung eines entsprechenden Kurses.“

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Rettungsring für die E-Mail-Flut

Seit etwa 1995 (in einigen Unternehmen schon Jahre früher) ist E-Mail als Kommunikationsmedium aus vielen Büros nicht mehr wegzudenken. Mit dem „neuen“ Medium ergeben sich einige neue Stilregeln. Neben den erweiterten Möglichkeiten gegenüber Papierpost, inzwischen auch Snail-Mail (Schneckenpost) genannt, ergeben sich aber neue Probleme. Insbesondere die Möglichkeit, E-Mails schnell zu erstellen, nahezu kostenfrei an Dutzende Empfänger simultan zu versenden, Dateien jeder Art anzufügen sowie E-Mails mit einem Klick weiter zu leiten, führen in den letzten Jahren zu einer immer größeren E-Mail-Flut. Die Funktionsvielfalt der E-Mail-Programme überfordert viele Benutzer. Nützliche Zusatzfunktionen bleiben oft ungenutzt. E-Mail-Viren, die sich in wenigen Stunden um die gesamte Welt verbreiten, finden immer wieder neue Wege, um bekannte Abwehrtechniken und Antivirensoftware zu umgehen.

Den Überblick über die E-Mail-Flut behalten

- Nehmen Sie sich einen Tag Zeit, um eine für Sie sinnvolle Ordnerstruktur anzulegen. Diese könnten Sie z. B. nach Projekten oder Kunden, Abteilungsinterna usw. sortieren. Wählen Sie pro Ebene drei bis sieben Ordner und möglichst maximal drei Ebenen für die Verschachtelung. Halten Sie dann Ihren Eingangskorb leer. Auch auf E-Mails kann man die vier Prioritätsstufen des Eisenhower-Diagramms gut anwenden. Prüfen Sie, ob sich für Sie drei (4er bzw. D-Mails sofort löschen) entsprechende Ordner eignen.
- Mit automatischen Filterfunktionen können Sie Nachrichten Ihrer wichtigsten Kunden, Geschäftspartner, Vorgesetzten usw. automatisch einfärben, so dass sich diese Nachrichten vom Rest abheben. Ebenso können Sie mit Hilfe von Filtern diese Nachrichten automatisch in das Fach „Wichtig & dringend“ verschieben, während Newsletter in einem eigenen Ordner landen, den Sie nur einmal pro Woche durchsehen. Machen Sie sich mit den Filterfunktionen vertraut und schaffen Sie ein für Sie passendes System.
- Nicht jede Mail müssen Sie sofort lesen oder gar bearbeiten. In bestimmten Arbeitsumfeldern/-bereichen müssen Sie zwar innerhalb von zwei Stunden reagieren, aber auch die von uns, für die das nicht zutrifft, fühlen sich oft gedrängt, eine neu eingetroffene Nachricht sofort zu öffnen. Wenn Sie beim Eintreffen einer neuen E-Mail jedes Mal Ihre Tätigkeit unterbrechen, benötigen Sie danach deutlich mehr Zeit, um sich wieder in die Aufgabe hinein zu versetzen. Überlegen Sie einmal, ob es nicht reicht, morgens, mittags und abends je einmal das E-Mail-Postfach im Block zu überarbeiten, solange Sie keine dringenden Nachrichten erwarten.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Kampf dem Spam (unerwünschte Werbe E-Mails)

Seit Beginn des Jahres 2002 hat die Flut und Dreistigkeit unerwünschter Werbe-E-Mails schlagartig zugenommen. Dank trickreich gewählter/gefälschter Absender und Betreffzeilen erhalten Sie inzwischen auch eine „Kündigung" von der Personalabteilung, die „letzte Mahnung" eines vermeintlichen Büroartikelversenders, „Beschwerden" und „Abmahnungen" von angeblichen Anwälten oder die „Bitte um ein Angebot" von einem Herrn Stefan Meier o. ä. (der wird sich noch am häufigsten in Kundendateien finden), die beim Öffnen dann Werbung für Sofortkredite, pornographische Internetseiten oder „die Gewinneraktien von morgen" enthalten.

- Legen Sie sich eine zweite E-Mail-Adresse bei einem kostenlosen Anbieter wie www.gmx.de, www.web.de o. ä. zu. Verwenden Sie diese für Newsletter, Diskussionsforen usw. Sie können die Mails auf Ihre Hauptadresse weiterleiten (über Filterregeln). Wenn auf der Adresse zu viele Mails eintreffen, löschen Sie die Weiterleitung oder wechseln Sie sogar das Zweitpostfach. Wenn Ihnen der Umgang mit der Technik und mehreren Adressen leicht fällt, legen Sie sich ruhig noch weitere zu: Eine für besonders wichtige Personen, eine für Kunden, eine zum Drucken in Prospekte, eine zur Veröffentlichung auf Webseiten usw.
- Auch wenn Sie Ihre E-Mai-Adresse nie selbst weitergegeben haben, können Sie Spamopfer werden. Die Spamversender generieren mit Hilfe von Namenslexika Adressen, die sie dann überprüfen – Stefan.meier@gmx.de ist dann genauso dabei wie ausgefallenere Namen. Eine Zahl (sinnvoll wäre z. B. Telefondurchwahl o. ä.) im Namen kann vorbeugen.
- Benutzen Sie deshalb nie den Link zum Abbestellen der Werbebotschaften – er dient zur Überprüfung, ob es Ihre Adresse tatsächlich gibt. Wenn ja, wird sie wahrscheinlich sogar an andere Spamversender weitergereicht.
- Veröffentlichen Sie aus diesem Grund Ihre wichtigste Haupt-Mail-Adresse NIE auf Internetseiten. Mit sogenannten Robots durchforsten Spamversender das Internet nach dort veröffentlichten Adressen.
- Wenn ein Kettenbrief Sie und Dutzende anderer Empfänger enthält, und NUR EINER der Empfänger die Weiterleitenfunktion für die Nachricht nutzt, erhält JEDER der weiteren Empfänger (deren Anzahl exponentiell wächst) IHRE Adresse im Text. Irgendwann sitzt irgendwo ein Spamversender, der den Brief auch erhält. Leiten Sie Kettenbriefe daher nicht weiter. Die leukämiekranke Julia beispielsweise existiert nicht, der Kettenbrief geht allerdings schon jahrelang immer wieder herum. Informieren Sie sich lieber unter www.dkms.de (Unterpunkt „Hilfe leisten"). Sie können sich dort u.a. registrieren lassen und werden so in eine bundesweit für Kliniken zugängliche Knochenmarkspenderdatei aufgenommen (bei Drucklegung der Unterlagen war die genaue Adresse http://www.dkms.de/asp/donor/do_register.asp). Dann meldet sich die Zentrale bei Ihnen, wenn Sie als Knochenmarkspender in Frage kommen. Das ganze kostet mit einmalig 50 Euro wenig (eine kostenlose Registrierung über Spendengelder ist bei Bedarf möglich), erfordert nur eine kurze Blutentnahme, Sie können einem Menschen das Leben retten (einen passenden Spender zu finden ist sehr schwer, da außer der Blutgruppe viele weitere Faktoren wichtig sind) und können solche Kettenbriefe künftig guten Gewissens löschen. „Unterschriftenaktionen" per E-Mail sind sinnlos, da eine einzige Person mit Hilfe eines Adressverzeichnisses eine E-Mail erzeugen kann, die genauso aussieht, als hätten sich 50.000 echte Personen eingetragen. Gerade solche Kettenbriefe dienen oft nur zum Sammeln von Adressen – manchmal sogar inkl. der Postanschrift. Wenn Sie sich trotzdem einmal gezwungen fühlen sollten, einen Kettenbrief weiterzuleiten, dann kopieren Sie nur den eigentlichen Nachrichtentext, fügen Sie ihn in eine neue Nachricht an sich selbst ein und tragen Sie die Empfänger in das Feld BCC ein – so übermitteln Sie nur die eigentliche Nachricht und kein (Folge-)Empfänger erhält die Adressen der anderen.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

- Nutzen Sie die Filterfunktion Ihres Mailprogrammes gegen unerwünschte Absender und Betreffzeilen.
- Seien Sie sehr vorsichtig, bevor Sie anderen Personen oder Dienstleistern Zugriff auf Ihr Adressbuch und Postfach gewähren. Nutzen Sie nur solche Internetservices, über die Sie einen zuverlässigen Testbericht gelesen haben oder die Ihnen von einem Bekannten, der den Service bereits länger nutzt, als zuverlässig empfohlen wurden. Ansonsten kann es z. B. passieren, dass ein von Ihnen benutzter Spamfilterservice Ihren Freunden, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden Nachrichten mit der Bitte schickt, bestimmte Freischaltaktionen auszuführen, bevor deren Nachrichten in Zukunft an Sie durchgestellt werden. Einer unserer Kunden musste die bittere Erfahrung machen, das gut die Hälfte der Absender darauf nicht reagierte und zehn Prozent eine hilfesuchende zweite Nachricht hinterherschickten, in der sie um eine genauere Anleitung baten. Die Nachrichten aller dieser Absendergruppen waren (aufgrund der nicht erfolgten Freischaltung) jedoch so lange vor ihm verborgen, bis er die Absender einzeln manuell bestätigte. Zudem zeigten sich fünf Prozent seiner Kontaktpartner erbost über diese Art des Umganges mit ihnen. Durch eine technische Panne bei der Benutzung des Services kam es später sogar dazu, dass die fast 1000 E-Mails, die er in den vergangenen sechs Monaten korrekt erhalten (und zum Teil beantwortet) hatte, alle einzeln als unzustellbar an die Absender zurückgingen…

Tipps zum Umgang mit E-Mail

Die Signaturfunktion ist mehrfach praktisch: In wenigen Sekunden fügen Sie Ihre kompletten Adressdaten ein, so dass der Empfänger nicht suchen muss. Mit mehreren Signaturen können Sie entscheiden, wer Ihre Handynummer und Privatadresse bekommt und wer nicht. Die Möglichkeit, Signaturen als Dokumentvorlagen zu verwenden wird bisher nur selten genutzt, ist aber sehr praktisch. Sie können wiederkehrende Texte wie Angebote, Einladungen zu Meetings mit Struktur der Tagesordnung usw. als Signatur anlegen, diese an eine neue leere E-Mail anfügen und müssen anschließend nur noch die entsprechenden variablen Daten einfügen.

Hängen Sie Ihre .vcf-Visitenkarte nur an, wenn Sie einer Person zum ersten Mal eine E-Mail schicken, sehr lange keinen Kontakt hatten oder umgezogen sind. Wenn der Empfänger am Büro-PC sitzt und ein entsprechend ausgestattetes Programm benutzt, kann er die Karte mit wenigen Mausklicks direkt in sein Adressbuch übernehmen. Je nach Gerät und Programm, das er zum Lesen der Nachrichten benutzt, kann er mit ihr jedoch eventuell nichts anfangen und fühlt sich durch ein ständiges Versenden der Karte vielleicht gestört.

Stilregeln

- Verwenden Sie immer eine Betreffzeile. Kurz und prägnant formulieren. Wenn nicht gerade nur Minuten zwischen Eintreffen der Nachricht und Ihrer Antwort vergehen, passen Sie den Betreff an. Dabei muss erkennbar bleiben, worauf Sie antworten – wenn nötig, in Klammern ursprünglichen Betreff anhängen. Bei internen Mails reicht manchmal der Betreff als Nachricht anstatt eines Textes.
- Vermeiden Sie einen „Schlagabtausch“ wie „Vielen Dank, dass Sie sich für meinen Dank für Ihren Dank bezüglich meines Danks für Ihre Zusage bedankt haben“ usw., wo möglich. E-Mail ist ein informelles Medium.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

- „FYI:“ (For your Information) zeigt an, dass keine Antwort nötig ist, z. B. Betreff „FYI: Treffen Buchprojekt am 16.08.“ Nachricht „…Ich treffe um 10:15 am Hauptbahnhof ein und würde gerne Ihr Abholangebot wahrnehmen. Falls nicht möglich, bitte kurze Rückmeldung…“
- Auch, wenn Mailprogramme beim Antworten die gesamte Originalnachricht als Zitat einfügen: Löschen Sie alles nicht unbedingt zum Verständnis Ihrer Antwort nötige – aber löschen Sie nicht alles (Ein „Ja.“ Tage nach der Frage ohne das Thema ist wenig aufschlussreich.) Antworten Sie mit einer Zeile Abstand jeweils unter dem deutlich als zitiert gekennzeichneten Abschnitt (z. B. „>>“ vor jeder Zeile) auf diesen. Oder zitieren Sie die gesamte Nachricht (ggf. um für die Antwort nicht erforderliche oder für den damaligen Absender nicht mehr erforderliche Erklärungen gekürzt) hinter Ihrer Nachricht nach Absender und Grußformel.
- Kunden erwarten oft eine Antwort innerhalb eines Tages oder weniger Stunden – und erhalten diese spätestens bei einem der Konkurrenzunternehmen.
- Leiten Sie E-Mails vorsichtig weiter – nur dann, wenn der Absender einverstanden ist. Im Zweifelsfall fragen. Denken Sie umgekehrt beim Verfassen Ihrer Nachrichten daran, dass der Empfänger diese Regel ignorieren könnte…
- Aus Sicherheitsgründen oder bei Abruf von unterwegs z. B. über ein System zum telefonischen Vorlesen von Nachrichten oder auf dem Display eines Handies mit eingeschränkten Möglichkeiten haben einige Empfänger formatierte HTML-Mails deaktiviert. Verzichten Sie deshalb auf Fettdruck, Farben oder gar Animationseffekte.
- Formulieren Sie so kurz und übersichtlich wie möglich, nutzen Sie Absätze mit folgenden Leerzeilen als Gestaltungselement. Das spart Zeit beim Empfänger und erhöht die Chance, dass Ihre wichtigsten Punkte nicht „im Text untergehen“.
- Andere rufen Ihre E-Mails eventuell vom Modem im Homeoffice oder während der Geschäftsreise per Handy aus dem Ausland ab. Halten Sie daher Anhänge klein und deren Anzahl gering. Das gilt auch schon für 1 MB-Grafiken, die im richtigen Format kleiner möglich wären, unaufgefordert verschickt wurden oder unnötig sind. Komprimieren Sie aber auch nicht jede unter 300 kB kleine Datei ins zip-Format, sonst macht das Entpacken unverhältnismäßig viel Aufwand.
- Nicht jeder benutzt die selben Programme wie Sie, dies gilt insbesondere für CAD- und DTP-Programme. Exportieren Sie Dateien im Zweifelsfall in Standardformaten, z. B. PDF für alles, was auch ausgedruckt Sinn ergibt.
- Schicken Sie nur dann eine Kopie an andere Personen bzw. eine Nachricht an einen Verteiler, wenn dies unbedingt nötig ist und halten Sie die Zahl der Empfänger so klein wie möglich.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Informationsbewältigungsstrategien verbessern

Mangelnde Informationsquelle? Wer/Was?	Bewertung der Information D/W, ABC	Was unternehme ich dagegen?	Maßnahme/ Vorgehensweise	Bis wann?	O.K.?
z. B. zu viel E-Mails					

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Aufschieberitis – entschlussfreudiger werden

Es kommt immer wieder vor, dass man Aufgaben tage- oder wochenlang vor sich herschiebt. Irgendwann werden diese Aufgaben brennend, und man muss mit Power und unter Druck alles fertig machen.

Aufschieberitis lässt sich im Wesentlichen auf drei Hauptursachen zurückführen:

- Wir verschieben unangenehme Dinge und befassen uns lieber mit unwichtigen Kleinigkeiten.
- Wir verschieben schwierige Dinge.
- Wir verschieben Dinge, die harte Entscheidungen von uns verlangen.

Dabei sind es gerade die unangenehmen, schwierigen Aktivitäten und harten Entscheidungen, die am meisten zu unserem Erfolg beitragen.

So bekämpfen Sie Aufschieberitis

- Schwierige Dinge nicht aufschieben
- Bei Personalfragen (z. B. schlechte Arbeitsleistung) gibt es nur drei Möglichkeiten zur Reaktion:
  – Sie nehmen etwas hin.
  – Sie überzeugen oder überreden jemand zur Besserung.
  – Sie entlassen ihn.
  Es gibt fast keinen schmerzlosen Weg.
- Schwieriges wird durch Aufschieben nicht leichter.
- Sie belasten Ihre psychische Gesundheit durch „Verdrängung".
- Unangenehme Dinge nicht aufschieben - sofort tun oder einplanen: morgens als erstes!
- Klären, warum Sie ein Sache nicht mögen.
- Beschließen, Selbstdisziplin vor das Lustprinzip zu stellen.
- Planen Sie bewusst die nächsten Schritte mit dem Ziel der Erledigung.
- Belohnen Sie sich.
- Lieblingsaufgaben nicht als Fluchtweg wählen.
- Benutzen Sie eine Aufgabe als Entschuldigung, eine andere wichtige zu verzögern oder zu umgehen?
- Haben Sie vielleicht eine falsche Einstellung gegenüber dem Delegieren?
- Lieben Sie es, in einem Bereich Perfektion auf die Spitze treiben zu können?
- Wissen Sie nicht, wie Sie eine neue Aufgabe anpacken sollen und wählen die Lieblingsaufgabe als Ausweg zur schnellen Befriedigung?
- Entscheiden Sie, dass Sie bei entdeckten Schwachpunkten konkrete Gegenstrategien einsetzen wollen. Definieren Sie diese Strategien.
- Setzen Sie ggf. einen Coach ein, der Ihnen bei der Umsetzung behilflich ist.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Eigenarbeit

Benennen Sie für sich je eine unangenehme oder schwierige Aufgabe bzw. eine harte Entscheidung, die getroffen werden muss.

Analysieren und entscheiden Sie: Welche Aufgaben überfordern Sie? Welche Gegenmaßnahmen können Sie ergreifen (Fortbildung, andere Abteilung, andere Aufgabe)? Wann werden Sie diese ergreifen?

Analysieren und entscheiden Sie: Mit welchen Menschen haben Sie Mühe? Welche Ihrer Einstellungen müssen Sie verändern? Womit werden Sie leben müssen?

Nach welcher Grundregel werden Sie ab sofort handeln, um Ihre „Aufschieberitis“ einzudämmen?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

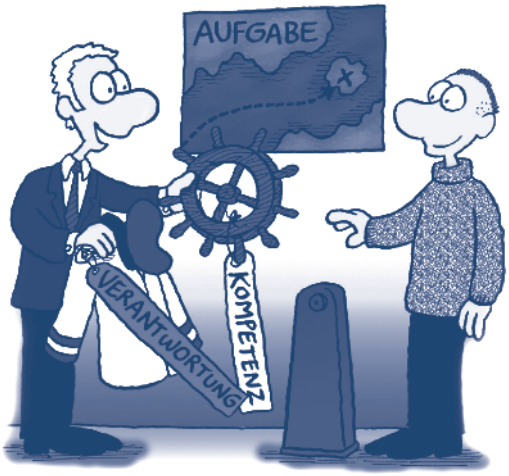
Kann man delegieren lernen?

Aufgabenstellung

Arbeit gibt es bei mir genug. Aber ich habe niemanden, der es so gut macht, wie es erforderlich ist. Außerdem macht mir Spaß, was ich tue. Es ist nur ein bisschen zu viel. Insgeheim mag ich es auch, wenn die anderen sehen, dass ich so viel zu tun habe (irgendwo muss man ja schließlich auch seine Bestätigung finden).

Lösungsansätze

- Ja, delegieren kann man lernen. Sie müssen es sogar lernen, wenn Sie nicht irgendwann auf dem Burnout-Friedhof enden wollen.
- Zeit, die Sie für das Delegieren aufwenden, ist wie Saatgut, das als Ernte aufgeht in Gestalt von Zeit, die Sie für andere Projekte einsetzen können. Das heißt, Sie investieren (säen) Zeit in
  – Ausbildung
  – Planung
  – Entwicklung von Systemen
  – Aufbau und Pflege von Beziehungen
  – Festsetzung und Vereinbarung von Zielen
  – Einschwören anderer auf diese Ziele (Motivation)
  – Delegation ist ein ausgezeichnetes Mittel der Personalentwicklung. Sie gewinnen damit neue Kompetenzen und Kreativität für die Zukunft des Unternehmens. Die betroffenen Mitarbeiter werden es Ihnen nie vergessen, dass Sie ihnen eine Chance gegeben haben.
- Wer delegiert, hat die Gesamtverantwortung und ist verpflichtet, Support zu geben. Die Bedingungen der Intervention sind genau abzusprechen, um Frust bei dem zu vermeiden, dem etwas delegiert wurde.
- Delegation geschieht ergebnisorientiert.
  Der Prozess basiert auf Vertrauen.
  Es muss für Mitarbeiter Entscheidungsspielraum
  geben auf dem Weg zum Ergebnis.



© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Alliterations-Formel

D enken Sie darüber nach, was Sie delegieren wollen.
E ntscheiden Sie, wem Sie etwas delegieren wollen.
L isten Sie auf, was zu tun ist.
E rklären Sie die einzelnen Aufgaben.
G eben Sie ausreichendes Training.
A ufgaben müssen Freiraum für eigene Entscheidungen beinhalten.
T hematisieren Sie die erfolgte Delegation bei allen, die es angeht.
I ntervenieren Sie nur nach vereinbarten Regeln.
O ffene Kommunikation fördert den gemeinsamen Erfolg.
N achkontrolle bewertet die Leistung.

Ängste bei Delegation (Dr. Ted Engstrom)

- Der andere kann das nicht (so gut wie ich).
- Furcht vor einer Wettbewerbssituation.
- Furcht vor dem Verlust von Anerkennung.
- Furcht vor der Bloßlegung eigener Schwäche.
- Sorge, dass keine Zeit für Kontrolle delegierter Aufgaben bzw. Anleitung dazu vorhanden ist.

9 Ausreden bei mangelhaftem Delegieren (Martin Scott)

- Delegieren ist riskant.
- Meine Leute sind Trottel.
- Es macht mehr Spaß, die Arbeit selbst zu machen.
- Ich kann es besser.
- Ich bin Experte.
- Es geht schneller, wenn ich es selber mache.
- Ich mache diese Arbeit gern.
- Ich helfe den Leuten.
- Meine Leute sind überlastet.
- Nie vorgebracht werden:
  – Angeberei,
  – Unsicherheit.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Übungen zu K: Delegation

7 Gründe für die Praxis von Delegation

- Menschen müssen mit ihren Aufgaben wachsen.
- Wir müssen voneinander lernen.
- Selbstvertrauen muss gestärkt werden.
- Kein Wandel und Wachstum ohne Delegation.
- Wir sind keine Ein-Mann-Show.
- Meine Stärken können noch effektiver eingesetzt werden.
- Wir müssen die Zukunft bauen. „Heute ernte ich, was ich gestern gesät habe. Was ich heute (nicht) tue, werde ich morgen ernten."

Freiräume schaffen durch Delegation

Was sollte ich delegieren? Anregende Fragen:

- Welche Tätigkeiten wiederholen sich in meiner Arbeit immer wieder?
- Welche kleineren Entscheidungen treffe ich am meisten?
- Welche Teilaufgaben rauben mir den größten Teil meiner Zeit?
- Für welche Aufgaben bin ich am wenigsten qualifiziert?
- Welche Aufgaben mag ich überhaupt nicht?
- Welche Teilaufgaben erledige ich unprofessionell?
- Welche Teilaufgaben sind überwiegend technische Abwicklung?

Mitarbeiterförderung durch Delegation

Wem sollte ich etwas delegieren? Anregende Fragen:

- Welche Erfahrungen muss diese Person entwickeln, um ihren Wert für das Unternehmen zu steigern?
- Welche Teilaufgaben kann ich dieser Person geben, damit ihre Arbeit abwechslungsreicher wird?
- Was kann ich delegieren, weil diese Person bereits etwas Ähnliches tut?
- Welche Pflichten kann ich dieser Person delegieren, die ihr ein klares Ziel vermitteln?
- Welche Pflichten würde diese Person gern übernehmen und gewissenhaft abwickeln?
- Was kann ich delegieren, das für diese Person auch eine Herausforderung darstellt?
- Welche Aufgaben kann ich dieser Person geben, damit sie erfolgreicher wird?

Für erfolgreiche Delegation muss der Mitarbeiter…

- …verstanden haben, was Sie getan haben wollen (Was Sie nicht kommunizieren, kann auch nicht erledigt werden).
- …davon überzeugt sein, dass diese Aufgabe auch im eigenen Interesse liegt.
- …davon überzeugt sein, dass diese Aufgabe für den Erfolg des Betriebes wichtig ist.
- …in der Lage sein, die Aufgabe aufgrund vorhandener eigener Fähigkeiten auszuführen.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Übung zu Delegation

Eigenarbeit

1. Prüfen Sie, was Sie bisher davon abgehalten hat, zu delegieren. Ergreifen Sie gezielte Maßnahmen, diesem Missstand abzuhelfen.

2. Entscheiden Sie sich, welche Aufgaben von Ihnen delegiert werden können.

3. Überlegen Sie, welcher Mitarbeiter für welche Aufgabe am besten geeignet ist und möglichst wenig Support braucht (ergebnisorientierte Delegation).

4. Überlegen Sie, wen Sie durch welche Aufgabe gezielt entwickeln und über sich selbst hinauswachsen lassen können.

5. Notieren Sie bei jeder delegierbaren Aufgabe die wichtigsten Merkmale der Delegation und führen Sie regelmäßig Zwischen- und Nachkontrollen durch.

Nr.	Aufgabe	Ergebnis	Name? Wer?	Bemerkung	Termin? Bis wann?	O.K.?
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Vor der Besprechung

„Die besten Besprechungen sind diejenigen, welche erst gar nicht stattfinden müssen!“

1. Notwendigkeit

Diesen Erfahrungssatz sollten Sie immer vor Augen haben, wenn Sie zunächst prüfen, ob die Einberufung einer Sitzung überhaupt nötig ist. Persönliche Zusammentreffen (Meetings) erweisen sich unter folgenden Aspekten als sinnvoll:

- Austausch von Informationen
- Sammlung von Ideen und Meinungen
- Analyse von schwierigen Situationen und Problemen
- Entscheidung bei komplexen Sachverhalten

Die Effektivität der Gruppenarbeit kann, der Zeitaufwand wird jedoch um ein Vielfaches größer sein als bei Einzelarbeit!

2. Alternativen

Überlegen Sie, welche Alternativen es zum Abhalten einer Besprechung gibt:

- Entscheidung des verantwortlichen Managers
- Mehrere Einzeltelefonate oder Telefonkonferenz
- Zusammenlegung mit einer anderen Besprechung

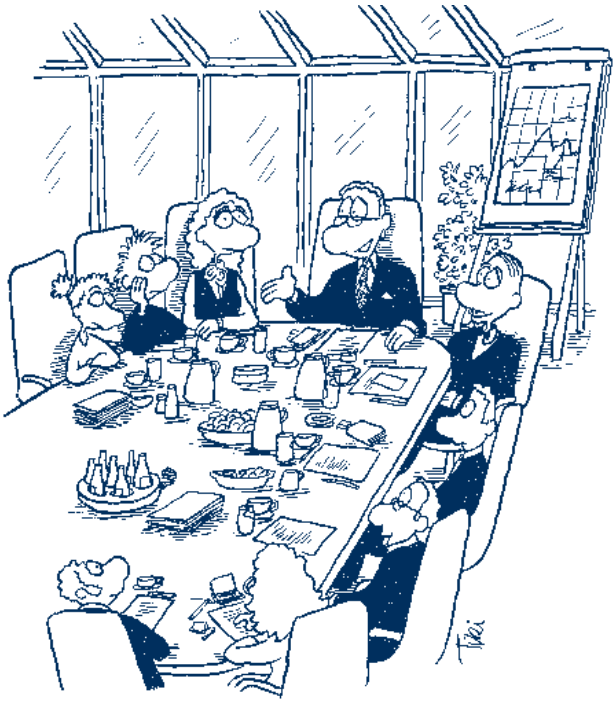
3. Vertretung

Prüfen Sie, ob Sie persönlich daran teilnehmen müssen:

- Können Sie einfach absagen, ohne etwas zu versäumen?
- Können Sie einen Vertreter schicken, der außerdem noch neue Erfahrungen sammeln kann?

4. Dauer der Teilnahme

Begrenzen Sie die Dauer Ihrer Teilnahme möglichst auf die Zeit, in der Ihr Beitrag gebraucht wird.



»Zur heutigen Sitzung habe ich mal meine Familie mitgebracht – nicht, damit Sie sie sehen, sondern damit ich sie mal wieder sehe.«

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

5. Teilnehmerzahl

Halten Sie die Teilnehmerzahl so gering wie möglich. Nur wer unbedingt gebraucht wird, sollte eingeladen werden:

- er ist von den Entscheidungen der Sitzung direkt betroffen
- er verfügt über das entsprechende Fachwissen
- er führt die Entscheidungen aus
- er hat Erfahrungen bei ähnlichen Problemen gesammelt
- er trägt eine verwaltungsmäßige oder rechtliche Verantwortung bei der Entscheidung (z. B. Controller)
- er wird als erfahrener Berater und Problemlöser (oder Konferenzleiter) geschätzt

6. Zeitpunkt

Wählen Sie einen geeigneten Zeitpunkt für die Besprechung (Verfügbarkeit und Vorbereitungsmöglichkeit der Teilnehmer).

7. Raum/Medien

Wählen Sie einen geeigneten, möglichst störungsfreien Raum, und sorgen Sie für die notwendigen Visualisierungsmedien (Overhead, Flipchart, Metaplan-Wand etc.).

8. Zielsetzungen

Klären Sie vorher, was durch die Besprechung der einzelnen Themen erreicht werden soll (Zielsetzungen der Tagesordnungspunkte):

- Entscheidung (E)
- Entscheidungsvorbereitung (EV)
- Problemlösung (PL)
- Information (I)
- etc.

9. Tagesordnung

Erstellen Sie eine Tagesordnung mit den Vorgabezeiten für die einzelnen Besprechungsthemen. Teilen Sie jedem Punkt die seiner Bedeutung entsprechende Zeit zu (Prioritäten!).

Verwenden Sie hierzu ein Formblatt „Besprechungsplan/Checkliste“ mit handschriftlichen Notizen.

10. Einladungen

Versenden Sie Einladungen mindestens eine Woche vorher, und informieren Sie die Teilnehmer über Themen und Zielsetzungen so konkret wie möglich (möglichst mit Uhrzeit, wenn einzelne Teilnehmer zu bestimmten TOPs erscheinen).

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Während der Besprechung

11. Pünktlichkeit

Beginnen Sie pünktlich. Wer einmal anfängt, auf verspätete Teilnehmer zu warten, wartet immer!

12. Minutenkosten

Geben Sie die Minutenkosten dieser Sitzung (Gesamtgehälter/Minute plus 80 % Zusatzkosten) und Ihren Willen bekannt, die Besprechung rationell führen zu wollen. Erzeugen Sie die Gewissheit, dass die Sitzung erfolgreich verläuft.

13. Spielregeln

Vereinbaren Sie mit den Teilnehmern Spielregeln für die Zusammenarbeit (statt einer Geschäftsordnung), z. B. einzelne Diskussionsbeiträge auf 30 oder 60 sec. Sprechzeit zu begrenzen oder Beschlüsse in Übereinstimmung mit allen Teilnehmern zu fassen.

14. Zeiteinhaltung

Betrauen Sie einen Teilnehmer mit der Verantwortung für die Zeiteinhaltung und Protokollführung.

15. Gesprächsführung

Halten Sie Unterbrechungen unter Kontrolle und blocken Sie Killerphrasen wie „Das haben wir noch nie so gemacht!“ ab (vgl. Exkurs „Teilnehmertypen in Besprechungen“).

16. Kritische Punkte

Beachten und erkennen Sie die kritischen Punkte in Diskussionen wie ablenkende Unterhaltungen, Abschweifungen, Meinungsverschiedenheiten, „den toten Punkt“, übereilte Beschlüsse oder falsche Entscheidungen.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

17. Ziel/Kontrolle

Überprüfen Sie während der Sitzung, ob Zielsetzungen erreicht werden: Problemanalyse, Alternativlösungen, Entscheidungsfindung, Information, Koordination.

18. Entscheidungen/Maßnahmen

Wiederholen Sie Entscheidungen und Maßnahmen, um die Zustimmung der Teilnehmer sicherzustellen und Missverständnisse auszuschließen.

19. Vereinbarungen

Fassen Sie am Ende der Sitzung das Ergebnis zusammen, und erläutern Sie,

- was
- von wem
- bis wann durchzuführen ist.

20. Abschluss

Machen Sie pünktlich zur vorgesehenen Zeit Schluss. Auf diese Weise verschaffen Sie sich den guten Ruf eines erfolgreichen Konferenzleiters! Die Teilnehmer werden sich bei zukünftigen Sitzungen selbst disziplinieren, die Tagesordnung in der vorgesehenen Zeit zu erledigen; niemand gerät mehr wegen unnötigen Überziehens unter Zeitdruck bzgl. seiner nächsten Termine.

Wenn Sie auch bei der Besprechungsplanung Prioritäten gesetzt haben, stellen Sie sicher, dass Sie die wichtigsten Punkte am Anfang behandelt haben und nur die unwichtigsten Punkte am Ende unerledigt bleiben.

Beschließen Sie die Besprechung positiv mit ein paar freundlichen, persönlichen Worten.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Nach der Besprechung

21. Verlaufs- und Erfolgskontrolle

Überprüfen Sie – zumindest von Zeit zu Zeit – Verlauf und Erfolg der durchgeführten Konferenz, z. B. durch Befragung der Teilnehmer:

- Waren Anlass und Zweck der Besprechung klar?
- Hat jeder die Tagesordnung und evtl. Unterlagen rechtzeitig vorher bekommen?
- Hat die Sitzung pünktlich angefangen?
- Wurde die Tagesordnung eingehalten?
- Wurde das Ziel dieser Besprechung erreicht?
- Wurden Aufgaben verteilt und entsprechende Termine festgelegt?
- Wie viel Zeit wurde im Verhältnis zur Gesamtdauer der Sitzung nicht effektiv verwendet?

22. Ergebnisprotokoll

Fertigen Sie ein klares, zusammenfassendes Protokoll (Ergebnisprotokoll) an. Dieses sollte möglichst innerhalb 24 oder maximal 48 Stunden erstellt und verteilt werden.

„Der schlimmste Fehler nach Sitzungen sind gar keine Protokolle, der zweitschlimmste schlechte Protokolle." (R. A. Mackenzie)

23. Kurzprotokoll

Ein sog. Kurzprotokoll mit den wichtigsten Daten und Ergebnissen sollte am Ende der Sitzung bereits allen Teilnehmern als Fotokopie mitgegeben werden; meist erübrigt sich dann ein eigens abgefasstes Protokoll über die gesamte Besprechung.

24. Kontrolle

Kontrollieren Sie, ob die beschlossenen Schritte auch von den Betreffenden durchgeführt wurden.

25. Unerledigtes

Nicht erledigte Aufgaben und Probleme kommen als erste Punkte auf die nächste Tagesordnung.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Spielregeln bei Konferenzen und Besprechungen

- Vorgabe mit festen Anfangs- und Endzeiten
- Treffen Sie mit den Teilnehmern die Vereinbarung, dass jeder, der gegen die folgenden Regeln verstößt, pro Regelverstoß 5,– Euro in eine Kasse zu bezahlen hat.
- Mögliche Regeln
  - Zu spätes Erscheinen
  - Einbringen von Tagesproblemen
  - Zeitweiliges Verlassen der Konferenz (Annahme von Telefonaten)
  - Artikulieren von Killerphrasen (z. B. „Du spinnst doch“)
  - Aussprechen von persönlichen Beleidigungen

Eigenarbeit

1. Analyse: Welche Fehler und Schwachpunkte beobachten Sie in Ihrem Unternehmen bei Meetings?

2. Analyse: Wer ist für die einzelnen Schwachpunkte verantwortlich?

3. Gegenmaßnahmen: Erarbeiten Sie Vorschläge für eine Kommunikationskultur, die Zeitdisziplin, Respekt und Ergebnisorientierung in den Mittelpunkt stellt.

4. Umsetzung: Welche strategische Allianz müssen Sie eingehen, damit es (schrittweise) zur Umsetzung kommt?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Schreibtischorganisation: Struktur schaffen

Was ist wirklich effektiv?

Die Krankheit

- Eingangskorb oder Stapel: Hier können wichtige Infos ungestört alt werden.
- Stapel ab und zu durcharbeiten: Ordnung schaffen, die trotzdem keine Projekte vorwärts bringt.

Die Therapie

- Neue Strategie für Posteingang umsetzen:
  - Was sich schnell erledigen lässt, sofort tun.
  - Alles in die richtige Rubrik legen.
  - Nach Priorität abarbeiten.
  - Mitarbeiter und Kollegen einweisen, dass im Fall der Abwesenheit nach dem gleichen Schlüssel verfahren wird.
- Mit System aufräumen

  Es gibt nur vier Möglichkeiten, was Sie mit Papier tun können: wegwerfen, delegieren, erledigen oder einplanen mit Termin (terminieren). Wenn Sie also wieder einmal „Volltischler" sind und der Schreibtisch gleichmäßig mit Papier bedeckt ist, dann gehen Sie doch einfach nach dieser Methode vor.
  - Wegwerfen heißt, eine große Kiste parat zu haben, die als Abfallbehälter dient.
  - Delegieren heißt, mit Haftnotizen die Papiere versehen, die weitergereicht werden.
  - Erledigen, das sind die Bomben, die Sie entschärfen müssen. Gehen Sie nach der 5-Minuten-Regel vor. Erledigen Sie die Dinge sofort, die Sie innerhalb von 5 Minuten komplett bearbeiten können.
  - Terminieren, das sind die Unterlagen, die Sie zu einem späteren Termin bearbeiten.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Schlüsselprinzipien *Nach Peter Brierly*

- Bezeichnungen für kleine, klar bezeichnete Bereiche wählen anstatt allgemeine Kategorien, die vieles umfassen.
- Ein durchgängiges Ablagesystem für alle Bereiche wählen.
- Eine schlüssige Bezeichnung für die verschiedenen Ablagebereiche wählen.
- Eine logische Ordnung bilden.
- Eine nummerische Übersicht der Bereiche vornehmen.
- Eine alphabetische Übersicht der Bereiche vornehmen.
- Das System muss einsichtig sein für alle, die damit arbeiten.

Wiedervorlage

- **Material**
- Klassische Aktenordner
- Hängeordner
- MAPPEI, Classei (Mappensysteme)
- **Kriterien**
- alphabetisch
- nummerisch
- alpha-nummerisch
- Farben

Aktendurchlauf

Es gibt nur drei Möglichkeiten, wo ein Vorgang sich befinden darf.

- Zentralablage
- Wiedervorlage
- Auf dem Schreibtisch des Sachbearbeiters

Eigenarbeit

1. Was wollen Sie an Ihrer bisherigen Arbeitsweise ändern?

2. Welche Einweisung müssen Sie für Mitarbeiter und Kollegen vornehmen?

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Büro-Kaizen® – die Arbeitseffizienz im Büro nachhaltig erhöhen

Kaizen ist die schrittweise Verbesserung

Kaizen ist bekannt aus Produktion und Fertigung. Neu ist, dass dieses Instrument auch in administrativen Bereichen Einzug hält. Denn in Büros und Verwaltungen sind erhebliche Potenziale vorhanden, Abläufe schneller und kundenfreundlicher zu gestalten.

Warum Kaizen?

- Verringerung von Durchlaufzeiten
- Verringerung der Schnittstellen im Prozess
- Vermeidung von Verschwendung
- Einsparung von Büromaterial
- Verbesserung der Büromaterialverfügbarkeit
- Reduzierung der Suchzeiten
- Erhöhung der Eigenverantwortung durch Selbststeuerung
- Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes durch Ordnung und Sauberkeit
- Bessere Übersicht durch einheitliche Standards
- Schnelle Reaktion auf Kundenwünsche

Ziel muss es sein, die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass Kaizen eine erhebliche Verbesserung im Büro erreichen kann. Das Einsparungspotenzial beträgt 20 %.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Kaizen-Treppe

7 Schritte zum leeren Schreibtisch

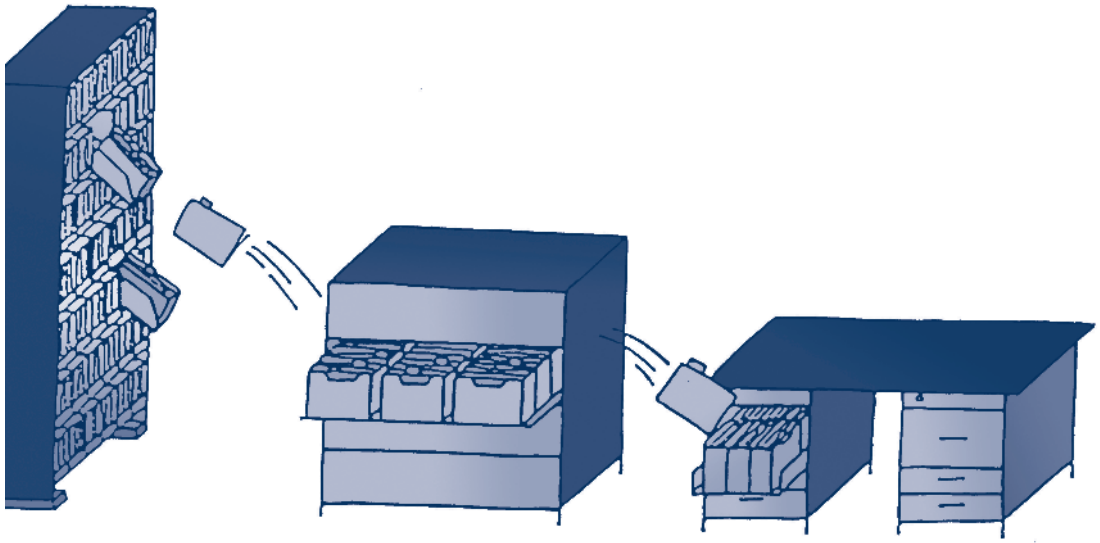
1. Posteingang
2. Wichtige Infos/Kontakte
3. Eigene Projekte
   - temporär
   - dauerhaft
4. Gemeinsame Projekte mit Kollegen
5. Unterlagen zum Lesen
6. Büroutensilien
7. Termin- und Aufgabenverwaltung

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Grundproblem: Suchen im Stapel

Sie schauen 10 x mehr an, als Sie suchen!

Durchgehende Organisation der Ablage



Ablagesysteme

Grundüberlegungen

- Wenn Sie die Hälfte von dem ablegen, was Ihnen auf den Schreibtisch flattert, haben Sie doppelt so viel abgelegt, wie Sie eigentlich ablegen sollten.
- Das Ablagesystem muss einfach und übersichtlich gegliedert sein, kurz: „idiotensicher“. Auch Uneingeweihte müssen nach kurzer Einweisung ablegen können.
- In einer Ablage muss ein konsequentes System vorherrschen.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Was nützt es, mich selbst und meine Arbeit besser zu organisieren, wenn mein Umfeld oder meine Vorgesetzten es nicht tun?

Zeitdisziplin im Team entwickeln

Problemstellung

Ich habe Bücher gelesen, ich bin auf Seminaren gewesen, ich habe begonnen, mich besser zu organisieren. Meine Kollegen erklären mich deswegen für verrückt; so viel Engagement sei nicht nötig für so wenig Geld. Meine Vorgesetzten empfinden es als Bedrohung ihrer eigenen Kompetenz. Was soll ich tun?

Lösungsansätze

- **Einsicht:** Das Gesetz von Saat und Ernte gilt auch hier. Was jemand heute in berufliche Fitness investiert, wird er morgen als Kompetenz (+ verbessertes Einkommen) ernten.
- **Ansicht:** Wenn Kollegen meinen, dieses Engagement sei zu viel, ist das deren Problem. Wer zukunftsbezogene Ziele hat, weiß: „Lass die Hunde bellen, die Karawane zieht weiter."
- Ob mit oder ohne Funktion: Kompetenz setzt sich durch. Wenn jemand weisungsbefugt ist, kann er seine neuen Erkenntnisse von oben nach unten in den Betrieb einbringen (Achtung: Neuerungen verständlich kommunizieren). Ist jemand auf der Mitarbeiterebene, kann er seine Ideen als innerbetrieblichen Verbesserungsvorschlag einbringen.
- Wenn Sie als Mitarbeiter kooperativ Ihre Verbesserungsideen einbringen, werden Sie zum Ideenlieferanten, der von Vorgesetzten oder der Geschäftsleitung positiv wahrgenommen wird.
- Auch wenn Veränderungen im Gesamtprozess oder -ablauf auf sich warten lassen: Sie können Ihre Nische im Gesamtprozess optimieren. Normalerweise führt dies zu besserer Kommunikation mit den anderen Beteiligten und zu besserer Qualität Ihres eigenen Beitrags.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Übungen zu M: Arbeitsplatzorganisation

Eigenarbeit

1. Definieren Sie die Bereiche, in denen Sie bereits Stärken haben. An welchen Beispielen können Sie das festmachen?

2. Entscheiden Sie sich dazu, eindeutige Kompetenzbereiche zu entwickeln. In Ihrem Fall sind dies:

3. Setzen Sie sich für jeden Kompetenzbereich ein Ziel und einen Termin, an dem das Ziel (Kompetenz) erreicht sein soll.

4. Wählen Sie Fortbildungsmaßnahmen aus, um Ihren Horizont zu erweitern.

5. Um Ihre Kompetenz auf dem Laufenden zu halten, werden Sie Folgendes tun:

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Tipps zur erfolgreichen Umsetzung der Zeitmanagement-Techniken

Hierzu schlagen wir Ihnen die folgenden Möglichkeiten vor

1. Stellen Sie drei Dinge zusammen, die Sie als erstes angehen möchten - eins nach dem anderen. Nehmen Sie sich beispielsweise für jeden Aktionsplan, den Sie umsetzen wollen, jeweils 4–6 Wochen Zeit.
2. Halten Sie diesen Aktionsplan immer in Sichtweite (in Ihrem Zeitplanbuch unter dem aktuellen Tag oder der aktuellen Woche; oder an Ihrem PC – lassen Sie sich etwas einfallen!).
3. Schreiben Sie einen Brief an ihren Coach und schildern Sie die Aktionspläne und/oder Schwerpunkte, die Sie angehen wollen. Bitten Sie ihn, Sie in einem Monat auf das anzusprechen, was Sie ihm/ihr geschrieben haben.
4. Falls Sie keinen Coach haben, schreiben Sie diesen Brief an sich selbst. Bitten Sie einen Ihnen vertrauten Menschen, diesen Brief Ihnen in vier Wochen per Post zuzusenden.
5. Füllen Sie ein kleines Kärtchen aus, wieder mit drei Dingen, die Sie angehen wollen. Falten Sie das Kärtchen zusammen und tragen Sie es als ständige Erinnerung an Ihre heutigen Entschlüsse zwei Wochen bei sich, am besten in einer Tasche, in die Sie immer wieder nach Taschentuch, Schlüssel etc. greifen.
6. Machen Sie ein MindMap mit Ihren Ideen, die Sie umsetzen wollen. Gehen Sie von innen nach außen vor:

   Thema: Optimierung meines Selbstmanagements.

   Bereiche, in denen ich mich verändern will.

   Maßnahmen, die ich konkret und terminiert ergreifen werde.

Eigenarbeit

Entscheiden Sie sich für eine dieser Möglichkeiten und setzen Sie sie sofort um.

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Seminar: Zeitmanagement/Effektive Arbeitstechniken

in: _____

Datum: _____

Folgendes will ich konkret verändern:

1. Innerhalb 72 Stunden:

_____

_____

_____

_____

Vertragspartner

Name: _____

Adresse: _____

_____

Telefon: _____

2. Innerhalb 4 Wochen:

_____

_____

_____

_____

Vertragspartner

Name: _____

Adresse: _____

_____

Telefon: _____

3. Innerhalb 3 Monaten:

_____

_____

_____

_____

Vertragspartner

Name: _____

Adresse: _____

_____

Telefon: _____

© 1992. © 2011. Tempus GmbH, Giengen © 2008. © 2011. persolog GmbH, Remchingen. Alle Rechte vorbehalten.

Kontakt

Immer für Sie da!

tempus. GmbH
Geschäftsbereich Akademie
Wiesenstraße 7
D-89537 Giengen

Tel. 07322 950-243
Fax 07322 950-217
E-Mail akademie@tempus.de