

Wissen schafft Erfolg und Kompetenz

**Soziale Einrichtungen erfolgreich führen -
mit Strategie zum Erfolg**

Selbstmanagement

Managementweiterbildung „Pflegerische Leitung“



OBERBERGISCHER KREIS
AKADEMIE GESUNDHEITS-
WIRTSCHAFT UND SENIOREN

Herbert Müller
2020

Orga - Schwerte
Beratung
&
Fortbildung
Qualitätsmanagement


1

Selbstmanagement

Würde ich Dir einfach die Antwort sagen, die ich kenne, so wäre alles, was Du davon mitnimmst, eine Handvoll Ratschläge.

Aber wenn Du **selbst auf die Antworten** kommst, dann wirst Du diese Antworten wirklich besitzen. Sie werden Deine Antworten sein, die Du festhalten kannst, und Du wirst vielmehr an sie glauben, weil Du sie selbst herausgefunden hast.

(Eliyahu M. Goldratt / Jeff Cox „Das Ziel“)



2

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

2

Selbstmanagement

Agenda

- Was ist Selbstmanagement?
- Wie nutzen Sie Ihre Zeit?
- Selbstmanagement-Regelkreis
 - Ziele setzen
 - Planung (Arbeitstechnik, Störfaktoren...)
 - Entscheidung (Werkzeuge, Methoden...)
 - Realisierung (Tipps und Tricks zum Umgang mit Zeit)
 - Kontrolle
 - Organisation von Kommunikation (Delegation)

Selbstmanagement

- Was ist Selbstmanagement?

Selbstmanagement

Selbstmanagement ist eine **Lebentechnik**, sich selbst so zu führen und zu organisieren (= zu managen), dass man Erfolg hat.

Ziel ist es, **mehr** aus sich zu machen, sein Leben bewusst zu steuern (**Selbstbestimmung**) und **weniger** Spielball der Arbeits- und Lebensverhältnisse anderer (**Fremdbestimmung**) zu sein.

Selbstmanagement bedeutet, die eigene Zeit zu beherrschen, anstatt sich von ihr beherrschen zu lassen.

5

Selbstmanagement

„Selbstmanagement ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis, um sich und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (zu managen), dass die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird.“

(zitiert nach J.Lothar Siewert)

6

Selbstmanagement

Wir wollen uns heute mal etwas Zeit für die Zeit nehmen!

Kennen Sie die typische Hamsterrad-Situation?

Sie „rödeln“ den ganzen Tag und stellen am Ende des Tages die Frage? „**Was habe ich heute eigentlich den ganzen Tag getan?**“

Es gibt aber auch Kollegen, die mühelos alle Stresssituationen meistern und ein Vielfaches schaffen als Andere. Was machen diese Menschen anders?

7

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

7

Selbstmanagement

Es liegt offensichtlich an den Personen selbst, ihrer inneren Einstellung, ihrem Zeittyp, ihren Erwartungen und Absichten.

Bei der Nutzung der Zeit kommt es insbesondere auf die Strukturierung und Hierarchisierung der zu erledigenden Aufgaben an.

Selbstmanagement durch konsequentes (Zeit)Management.

8

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

8

Selbstmanagement

Wie nutzen wir unsere Zeit

Unsere wichtigste Aufgabe ist es, so viel wie möglich daraus zu machen.

- (Lebens)Zeit ist nicht käuflich
- (Lebens)Zeit kann nicht gelagert oder angespart werden
- (Lebens)Zeit kann nicht vermehrt werden
- (Lebens)Zeit ist ein knappes Gut
- (Lebens)Zeit verrinnt kontinuierlich und unwiderruflich
- (Lebens)Zeit ist Leben

Selbstmanagement

Aussagen

- „Ich bräuchte mehr Zeit“
 - ich bekomme nicht mehr Zeit, nie!
- „Ich habe nie genug Zeit“
 - Sie sind Opfer der Umstände – die allerdings niemand außer Ihnen selbst ändern kann!
- „Ich müsste meine Zeit anders aufteilen“
 - Sie haben das Grundprinzip verinnerlicht: Es gibt nicht „mehr Zeit“, es gibt nur eine andere Aufteilung dessen was Sie aus Ihrer Zeit machen.

Selbstmanagement

Zeitmanagement ist unmöglich!?!

"Zeitmanagement ist Unsinn. Sie können die Zeit nicht managen – nur Ihr Verhalten,,. (Michael Kastner)

- Zeit lässt sich nicht managen! Eine Stunde ist immer eine Stunde, egal was wir damit anstellen. Managen können wir nur unsere Aufgaben und uns selbst.
- *Zeitmanagement* ist nichts anderes als **Prozentrechnung**. Wir haben immer genau 100% Zeit zur Verfügung – ob wir nun eine Stunde haben, eine Woche planen oder ein Jahr.

11

Selbstmanagement

- Wenn Sie von einer Stunde eine halbe Stunde lang jammern, dass Sie so wenig Zeit haben, haben Sie 50% der Stunde vergeudet. Wenn Sie aber eine halbe Stunde der Stunde zum Überlegen nutzen, was in Ihrem Arbeitsbereich (oder in ihrem Leben) wirklich wichtig ist und daraus konkrete Maßnahmen und Entscheidungen ableiten, haben Sie 50% der Stunde exzellent genutzt.

Es ist nicht die Zeit, es ist, was wir aus der Zeit machen.

12

Selbstmanagement

Wo geht die meiste Zeit hin?

Die meiste Zeit und Energie verpufft, weil klare Ziele, Planung, Prioritäten und Übersichten fehlen.

Der erste Schritt, um den eigenen Umgang mit Zeit zu verbessern, ist, sich anzuschauen, womit man seine Zeit verbringt, um dann die Dinge zu beseitigen, die unnötig „die Zeit stehlen“.

Der zweite Schritt ist, sich klarzumachen, in welche verschiedenen Bereiche sich das eigene Leben aufteilt und wie viel Zeit man für den jeweiligen Bereich verwendet.

Selbstmanagement

Der grundlegendste Aspekt für **zufriedenstellendes Zeithandeln** ist, die eigene zeitliche Situation zum Thema zu machen.

Persönliche Zeitanalyse / Arbeitsblätter

Selbstmanagement



15

Selbstmanagement

Der 1. Schritt im Selbstmanagementregelkreis beschäftigt sich mit den Zielen

Sorgen Sie für klare Ziele! Sie helfen Ihnen, denn sie

- erhöhen die Handlungsorientierung, setzen Handlungen in Gang
- fokussieren die Aufmerksamkeit
- fördern die Konzentration der Kräfte
- erleichtern Entscheidungen und Prioritätensetzung
- geben Orientierung und Sinn
- ermöglichen Ergebniskontrolle und Korrektur
- verhindern Ausreden
- ...

16

Selbstmanagement

Ziele setzen, in Zielen denken!

Ziele setzen heißt,

- unsere Bedürfnisse und Wünsche sowie die Aufgaben, die wir haben, als konkrete Absichten zu formulieren und
- unsere Handlungen und unser Tun auf diese Ziele und ihre Erfüllung hin auszurichten.
- sich von folgenden Fragen leiten lassen:
 - a) Was will ich?
 - b) Was kann ich?
 - c) Wie mache ich es?
 - d) Wie verfolge ich es?
 - e) Wie schließe ich ab und was nehme ich mit?

17

17

Selbstmanagement



Der Zielsetzungsprozess

18

18

Selbstmanagement

Wünsche formulieren, Handlungen daran ausrichten, Leistungen messen!

- Ziele sind eine Herausforderung und lösen Handlungen aus. Sie sind gleichzeitig Maßstab zur Beurteilung von Leistungen. Ohne Ziel ist jede Tätigkeit und jedes Arbeitsergebnis richtig oder falsch, denn es fehlt das Bewertungskriterium, an dem Sie Ihren Arbeitseinsatz messen können. Ohne Ziel nutzt auch die beste Arbeitsmethode nichts, wenn Sie nicht vorher klar und eindeutig festgelegt haben, was Sie wollen.
- Ziele setzen heißt, in Richtung Zukunft denken. Das traditionelle Denken in Einzelaufgaben verleitet dazu, sich in Einzelheiten zu verlieren.
- Wer „bewusst“ Ziele hat, richtet auch seine unbewussten Kräfte auf sein Tun aus (Selbstmotivation).

19

Selbstmanagement

Mögliche Elemente einer Zielformulierung

- Inhalt – Was soll erreicht werden?
- Zeitbezug – bis wann, in welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden?
- Standard – wie gut, von welcher Qualität

Ziele sind Herausforderungen und lösen Handlungen aus

Man weiß, wohin man will und welchen Endzustand es zu erreichen gilt. Ziele sind gleichzeitig Maßstab für Beurteilungen von Leistungen, Management by Objectives.

Smarte Ziele

spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch, terminiert

20

Selbstmanagement

Vorsätze und Ziele

Kann ein Seefahrer nur nach der Uhr segeln? Nein, das geht nicht. Viel wichtiger als die Uhr ist sein Kompass. Es kommt eben nicht darauf an, möglichst schnell „irgendwo“ zu sein, sondern möglichst schnell an sein Ziel zu gelangen. Es geht also nicht nur darum, das Gewohnte immer schneller und effizienter zu machen.

Wirklichen Erfolg hast Du erst, wenn Du beginnst, über den aktuellen Tag hinaus zu denken und Dir Ziele setzt. Ziele zu setzen, ist die wichtigste Erfolgsgrundlage. Wer nicht weiß, wo hin er will, wird dort bestimmt auch nicht ankommen.

21

Selbstmanagement

Praxistipps für Ihren Lebens- und Karriereplan

Seien Sie konkret und setzen Sie sich immer Termine. Planen Sie Ihre Ziele handlungsorientiert. Beispiel: anstatt „Ich möchte mehr Sport treiben“ formulieren Sie konkret „Ich werde ab sofort wöchentlich dreimal 30 Minuten joggen gehen“.

Formulieren Sie Ihre Ziele schriftlich.

Setzen Sie sich realistische Ziele.

Formulieren Sie Teilziele auf dem Weg zu Ihrem Ziel. Teilerfolge motivieren zum Durchhalten.

22

Selbstmanagement

Vergleichen Sie die folgenden Zieldefinitionen:

Ich werde verantwortliche Pflegefachperson (PDL)

Ich werde in 3 Jahren, im Juni, wenn die bisherige verantwortliche Pflegefachperson (PDL) in den Ruhestand geht, sein/ihre Nachfolgerin.

Ich will dünner werden.

Ich gehe ab heute jeden Tag eine ½ Stunde in frischer Luft spazieren und esse danach ein Stück Obst.

Ich mag nicht so viel Stress haben.

Ich mache jede volle Stunde 5 Min. Entspannungsübungen, mit denen ich meine gesamten Muskeln strecke.

Selbstmanagement

Sie haben sicher den Unterschied bemerkt.

In der linken Spalte stehen keine Ziele, sondern Vorsätze. Bei der Formulierung von Zielen beschäftigt man sich bereits intensiv mit der zukünftigen Aufgabe.

- Was werde ich tun?
- Wann werde ich es tun?
- Wie genau werde ich es tun?

Selbstmanagement

Effizienz versus Effektivität

Welche Bedeutung haben die fast gleich klingenden Begriffe?

Effizienz	Effektivität
Dinge richtig tun	richtige Dinge tun
Problem lösen	kreative Alternativen schaffen
Mittel bewahren	Mittelnutzung optimieren
Pflichten befolgen	Ergebnisse erzielen
Kosten reduzieren	Gewinn erhöhen
tätigkeitsorientiert	zielorientiert

Zieldefinitionen sollten sich am Begriff der Effektivität orientieren!

Selbstmanagement

Denke und plane nicht

„Wie teile ich mir meinen Tag sinnvoll ein?“,

sondern

„Welchen Erfolg will ich bis heute Abend erreicht haben?“

Es kommt nicht darauf an, was Sie tun, sondern wozu Sie etwas tun. Zielsetzung ist die Basis für ein zufriedenstellendes Zeithandeln.

Arbeitsblatt → Berufliche und private Ziele

Zeit: 10 Minuten

Selbstmanagement

Berufs- und Lebensziele

Berufliche Ziele

- langfristig (Karriereziel)
- mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren)
- kurzfristig (in diesem Jahr)

Private Ziele

- langfristig (Lebensziele)
- mittelfristig (in den nächsten 5 Jahren)
- kurzfristig (in diesem Jahr)

Selbstmanagement

Der 2. Schritt im Selbstmanagementregelkreis beschäftigt sich mit Planen

Kennen Sie Ihren Arbeitsrhythmus? Wie ticken Sie?

- Wann sind Sie morgens fit für's Arbeiten?
- In welchem Zeitraum liegt ihre Arbeitsfähigkeit hoch?
- Wann haben Sie Leistungstiefs?
- Wann brauchen Sie Pausen zur Regeneration?
- Wo liegen Ihre natürlichen Grenzen?

Selbstmanagement

Welcher Zeittyp sind Sie?

- Der eine ist ein **detaillierter Planungstyp**, der Probleme mit Flexibilität und spontanen Veränderungen hat.
- Der andere ist eher der **chaotische Spontanreagierer**, der erst einen gewissen Zeitdruck braucht, um überhaupt aktiv zu werden.

Diese Fragen können Sie auf die Spur bringen:

- Wie gut/schlecht kann ich unter Zeitdruck arbeiten?
- Wie gehe ich mit spontanen Veränderungen um?
- Wie flexibel bin ich in meinen Tätigkeiten?
- Was bin ich für ein Planungstyp (detailliert/oberflächlich)?
- Wann und wie oft entstehen Zeitprobleme?

.....
AGewiS

29

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

29

Selbstmanagement

Was bringt Arbeitstechnik?

- Die falsche Arbeitstechnik macht Sie unruhig und hektisch.
- Die richtige Arbeitstechnik liefert Ihnen innere Ruhe und Gelassenheit.
- Die richtige Arbeitstechnik bringt Sie voran.
- Die falsche Arbeitstechnik erhöht den Berg der unerledigten Arbeiten.

AGewiS

30

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

30

Selbstmanagement

Falsche Arbeitstechnik kann sich u. a. folgendermaßen zeigen:

- vieles anfangen, wenigendes beenden
- leicht ablenkbar
- fehlende geistige Disziplin
- abschweifen vom Thema
- Angst vor Entscheidungen
- übertriebener Perfektionismus
- ständig neue Ideen, ohne die alten zu erledigen

Selbstmanagement

Der Weg zum Erfolg - Grundstrategien für den Erfolg

Um Erfolg zu haben, gibt es zwei Hauptwege:

1. Weg vom Ziel zum Erfolg:

- Zielsetzung
- Planung
- Entscheidung
- Realisation
- Kontrolle

2. Weg von der Handlung zum Erfolg:

- suchen, um zu finden
- probieren geht über studieren
- sich regen bringt Segen usw.
-

Selbstmanagement

„Wie gut organisieren Sie Ihre Arbeit?“

1. Aufgaben strukturieren
2. Aufgaben schriftlich planen
3. Nein sagen lernen
4. Aufgaben delegieren
5. Aufgaben angehen (Morbus Aufschieberitis)
6. Arbeitsplatz gestalten
7. Papierarbeit rationalisieren
8. Informationsmanagement

Selbstmanagement

Planen Sie schriftlich

Zeitplanung unterstützt Sie dabei, Ihre Ziele zu verwirklichen. Je besser wir uns unsere Zeit einteilen (= planen), desto besser können wir Sie für unsere persönlichen Zielvorstellungen nutzen.

Planung bedeutet Vorbereitung zur Verwirklichung von Zielen

Experten gehen davon aus, dass Planung Zeitgewinn bedeutet.

Annahme: 8 Minuten Planung = 1 Stunde Zeitgewinn!

Selbstmanagement

Wofür verwenden Sie eigentlich Ihre Zeit?

Um sich darüber klar zu werden, sollten Sie eine Zeitverwendungsanalyse durchführen und sich über Prioritäten und Dringlichkeit Ihrer Aufgaben klar werden.

- **Wofür wurde Zeit verwendet?** Ist das unter Berücksichtigung der gesetzten Prioritäten sinnvoll?
- **Wie viel Zeit wurde wofür verwendet?** Ist das unter Berücksichtigung der gesetzten Prioritäten sinnvoll?
- Welche Aufgaben sind **Führungsaufgaben** und wie viel Zeit wird darauf verwendet?
- Welche Aufgaben sind **nicht delegierbar** und wie hoch ist der jeweilige Zeitaufwand?
- Welche Personen oder Faktoren **fördern oder behindern** die eigene Leistungserbringung?

35

Selbstmanagement

Was hindert Sie – außer der eigenen Bequemlichkeit daran, die Dinge die Sie tun/erledigen wollen aufzuschreiben?

Oder haben Sie dafür keine Zeit?

Die Geschichte von dem Waldarbeiter!

36

Selbstmanagement

Weitere **Erfolgsfaktoren** sind:

- Erfolgsfaktor **gute Planung** und **richtige Strategie**: Bedenke und plane es.
- Erfolgsfaktor **kalkulierte Risikobereitschaft**: Wage es, denn Verlierer lassen sich lenken – Gewinner steuern selbst. Ihre Fehler von heute sind die Erkenntnisse von morgen. Insofern gibt es eigentlich keine Fehler, sondern **nur Erfahrungen**.
- Erfolgsfaktor **aktives Handeln**: Mache es! „Handeln ist in jedem Fall besser als Nichtstun“ oder „**Das Wichtigste ist, es zu versuchen**“, denn viele Menschen sprechen immer nur davon, was sie tun könnten, müssten, sollten, oder von dem, was sie hätten tun können, müssen oder sollen. Sie trauern den verpassten Gelegenheiten nach.
- → Arbeitsblatt

37

37

Selbstmanagement

Das „Letzte-Minute-Syndrom“

- Beginnen Sie mit der Erledigung wichtiger Arbeiten nicht in letzter Minute, denn dann ist die Gelassenheit völlig weg. Sie werden nervös, unsicher und machen dann oft auch Fehler.

Störfaktoren

- Ermitteln Sie Ihre persönlichen Störfaktoren. Was behindert Sie häufig bei Ihrer Arbeit?

38

38

Selbstmanagement

Störfaktoren u. Zeitfresser - Kennen Sie Ihre Fluchtstrategien?

- Manchmal behindern wir uns aber auch selbst, wir werden zu unserem eigenen „Störfaktor“. Das wird besonders an den gewählten „Fluchtstrategien“ deutlich.
- Fluchtstrategien liefern die Ausreden dafür, eine Aufgabe erst gar nicht zu beginnen oder nicht zu Ende zu führen. Es ist wichtig, diese Fluchtstrategien zu kennen.
- Kommt Ihnen das bekannt vor?
 - Wenn ich mit einer ungeliebten/ unangenehmen Aufgabe konfrontiert bin, fange ich an, den Schreibtisch aufzuräumen, trinke ich erst einmal einen Kaffee, rauche eine Zigarette usw.,
 - erledige ich zuerst liegen gebliebene Routinearbeiten,
 - führe ich erst einmal einige Telefongespräche,
 - verschiebe ich die Sache erst einmal, denn ich brauche dazu Ruhe und Zeit, die ich heute nicht habe,
 - usw.

39

39

Selbstmanagement

Fassen Sie die Zeitdiebe

- Fassen Sie Ihre persönlichen Zeitdiebe. Die nachfolgende Checkliste kann Ihnen dabei helfen.
 - Kreuzen Sie Ihre Störfaktoren und Zeitfresser an.
 - Was sind die fünf größten Zeitdiebe?

40

40

Selbstmanagement

Mit diesen sieben Tipps entrinnen Sie der Arbeitszeitfalle

- Planen Sie auch Freizeit ein, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Entwickeln Sie einen gesunden Egoismus.
- Halten Sie Prioritäten ein. Erledigen Sie Dringendes und Wichtiges zuerst. Damit fällt in 90 % der Fälle die Notwendigkeit, Überstunden zu machen, weg.
- Planen Sie Zeit für Hobbys ein. Nehmen Sie sich am Abend etwas vor. **Keine Zeit ist kein Argument.** Wenn Sie wirklich wollen, finden Sie die Zeit.
- Entspannen Sie aktiv. Lernen Sie, abzuschalten und zu entspannen.
- Planen Sie Ihre Zeit und Termine realistisch und mit **Zeitpuffern**.
- Unterscheiden Sie Perfektion und Perfektionismus. Perfektionismus um jeden Preis ist ein erheblicher Zeitkiller.
- Freuen Sie sich über Ihr erreichtes Ziel. Qualität geht vor Quantität!

41

Selbstmanagement

Welche Arten von Störungen gibt es?

Planen beugt Störungen vor

Grundsätzlich gilt: Alles, was Sie nicht geplant haben und daher unerwartet eintritt, kann sich als störend auswirken und be- oder verhindert jedenfalls das Erreichen der gesetzten Ziele.

Die häufigsten Störer:

- telefonische Unterbrechungen
- unangemeldete Besucher
- nicht geplante Besprechungen
- Ablenkung durch Mitarbeiter
- ungenaue und ungenügende Planung
- „Sie selbst“ als Ursache der Störung

42

Selbstmanagement

Wie können Sie die Hauptstörquellen beseitigen?

Wichtig: Seien Sie konsequent mit sich und Ihren Mitarbeitern und teilen Sie Ihrer Umwelt mit, wie Sie prinzipiell Ihre Arbeit organisieren wollen.

Telefon

- Nutzen Sie die ruhigen Morgen-/Abendstunden, um Ihre wichtigsten Aufgaben zu erledigen. Planen Sie telefonfreie Arbeitsphasen. Nutzen Sie technische Möglichkeiten wie Rufumleitung, Anrufbeantworter, Telefonservice, Abwesenheitsauftrag (z.B. Telekom).

Unangemeldete Besucher

- Vermeiden Sie „Management by open doors“. Tür zu bedeutet: **Bitte nicht stören!** Tür auf bedeutet: Sprechzeit. Richten Sie eventuell Sprechzeiten und Nicht-Sprechzeiten ein. Bedenken Sie auch, dass Ihre Mitarbeiter Phasen für ungestörtes Arbeiten brauchen.

43

Selbstmanagement

Ungeplante Besprechungen

- Die erste Frage lautet: Ist die Besprechung überhaupt notwendig? Besteht dazu die entsprechende Wichtigkeit und/oder Dringlichkeit? Arbeiten Sie grundsätzlich mit festen Besprechungsterminen.

Ablenkung durch Mitarbeiter

- Bringen Sie Ihre Mitarbeiter dahin, dass ungeplante Störungen die Ausnahme bleiben, und verhalten Sie sich ebenfalls so.

Ungenauere oder ungenügende Planungen

- Planen Sie rechtzeitig und planen Sie schriftlich. Klare Vorgaben verhindern Rückfragen.

Sie selbst sind der Verursacher der Störung

- Mangelnde Selbstdisziplin und eine fehlende oder mangelhafte Arbeitstechnik sind oft die Ursachen. Wollen Sie Störungen überhaupt vermeiden? Wenn ja, müssen Sie konsequent an der Beseitigung der Schwachstellen arbeiten.

44

Selbstmanagement

Tipps und Tricks zum Zeitsparen

- Halten Sie Ihren Schreibtisch/Arbeitsplatz stets aufgeräumt. Die tagesaktuellen Unterlagen befinden sich in unmittelbarer Reichweite.
- Erstellen Sie täglich, am besten schon am Vortag, eine Aufgabenliste (A-, B-, C-Aufgaben). Beachten Sie, dass möglichst nicht mehr als 60 % der Arbeitszeit verplant wird.
- Delegieren Sie konsequent Arbeiten, die Sie nicht unbedingt selber erledigen müssen.
- Sagen Sie Nein zu Aufgaben, die nicht die Ihren sind.
- Setzen Sie stets realistische Termine für Ihre Tätigkeiten.
- Heben Sie sich den „Smalltalk“ für die Pausen auf.
- Lassen Sie keine Unterbrechungen/Störungen von außen zu, schlagen Sie notfalls spätere Termine vor.

45

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

45

Selbstmanagement

- Poolen Sie Termine für Telefongespräche und andere gleichartige Tätigkeiten.
- Ungeliebte Arbeiten besonders konzentriert und zügig erledigen.
- Beenden Sie eine Tätigkeit, bevor Sie die nächste beginnen.
- Bearbeiten Sie jedes Schriftstück nur einmal.
- Nutzen Sie Wartezeiten.
- Wenn möglich, sollten Sie Dokumente und Unterlagen direkt an der richtigen Stelle ablegen oder in den Papierkorb entsorgen.
- Versuchen Sie nicht, zu viel oder alles auf einmal zu tun, konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche.
- Wenn Sie eine neue Aufgabe übernehmen, sollten Sie dafür möglichst eine andere abgeben.
- Entwickeln Sie ein Gefühl dafür, wann es sich nicht mehr lohnt, weiterzuarbeiten. Hören Sie auf, wenn Sie zu müde sind.

46

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

46

Selbstmanagement

- Sie müssen nicht alles schriftlich machen. Oft reicht auch ein kurzer Anruf.
- Kopieren Sie nicht alles mehrfach und legen Sie nicht Unterlagen an verschiedenen Orten ab. Bewahren Sie nur von wichtigen Vorgängen eine zweite Kopie auf. Darüber hinaus ist in vielen Fällen eine elektronische Ablage besser als die Papierablage (aber Datensicherung nicht vergessen!).
- Kontrollieren Sie als Führungskraft nicht ständig, denn: Zu viel Kontrolle führt eher zur Verunsicherung und trägt nicht unbedingt zum Erfolg bei. Kontrolle wirkt oft auch störend!
- Legen Sie in Ihrem E-Mail-Programm unter „Signaturen“ einen kurzen Standardtext an, mit dem Sie, wenn nötig, den Empfang von E-Mail-Dokumenten oder -Anhängen bestätigen.

47

Selbstmanagement

- Verfassen Sie jede Aktennotiz nach dem Motto „one page only“ statt so ausführlich wie möglich. So ersparen Sie sich Arbeits- und dem Empfänger Lesezeit.
- Erscheinen Sie pünktlich zu Terminen (das wird zu Recht von Ihnen erwartet), jedoch nicht überpünktlich (das dankt Ihnen niemand).
- Erbringen Sie nur wirklich geforderte Leistungen. Eignen Sie sich nicht Aufgaben an, für die Sie nicht in der Pflicht stehen. Verlassen Sie sich lieber auf das funktionierende Team und nutzen Sie Ihre Zeit sinnvoll für eigene Projekte.
- Nicht jeder eingegangene Brief erfordert eine ausführliche Antwort: In vielen Fällen können Sie eine handschriftliche Notiz auf dem Schreiben mit dem Hinweis „Blitz-Antwort“ zurückfaxen.
- Bringen Sie ihre handschriftlichen Notizen gleich lesbar zu Papier, statt sie später noch einmal „sauber“ abzuschreiben.

48

Selbstmanagement

Die 1-2-3-Methode

- Diese Methode hilft, wenn nichts mehr geht!
- Ein einfaches, aber wirkungsvolles Instrument, um sich zu orientieren und einen Überblick zu verschaffen, ist die 1-2-3-Methode.
- Diese Methode hat sich vor allem auch in besonders störanfälligen Situationen bewährt, wo sonst nichts mehr geht.
Was müssen Sie tun?
 1. Listen Sie systematisch alle anstehenden Aufgaben u. Tätigkeiten auf.
 2. Bestimmen Sie die Zeitdauer für die Ausführung der anstehenden Aufgaben/Tätigkeiten.
 3. Prüfen Sie Möglichkeiten, Arbeiten zu delegieren.
 4. Sortieren Sie die Aufgaben auch nach Wichtigkeit und setzen dann Prioritäten, in welcher Reihenfolge Sie weiterarbeiten: 1., 2., 3. usw.⁴⁹

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

49

Selbstmanagement

Die ALPEN-Methode

Die ALPEN-Methode nach Seiwert gehört zum **Einmaleins des Zeitmanagements:**

A = alle Aufgaben aufschreiben

L = Länge der Aufgabenerledigung schätzen

P = Pufferzeit reservieren

E = Entscheiden über Prioritäten und Delegation

N = Nachkontrolle

Gehen Sie bei Ihrer **schriftlichen Tagesplanung** nach dieser Methode vor.

- Alle Aufgaben aufschreiben
- die unerledigten vom Vortag
- die fest vorgegebenen Termine
- die Routinearbeiten, mit denen Sie rechnen müssen
- die sonstigen Aufgaben, die Sie erledigen wollen oder müssen

50

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

50

Selbstmanagement

- Länge der Aufgabenerledigung schätzen
- Pufferzeiten reservieren
- Prioritäten und Delegation

Die Zeiteinteilung sollte aus drei Blöcken bestehen:

- ca. 60% für geplante Aktivitäten (Tagesplan)
- ca. 20% für unerwartete Aktivitäten (Störungen, Zeitdiebe)
- ca. 20 % für spontane und soziale Aktivitäten (Kreativzeit)

51

51

Selbstmanagement

Eisenhower-Prinzip

Alles dringend? Oder alles wichtig?

Insbesondere wenn Sie schnell über **Prioritäten** und **Sofort-Aufgaben** entscheiden müssen, hilft Ihnen dieses Instrument.

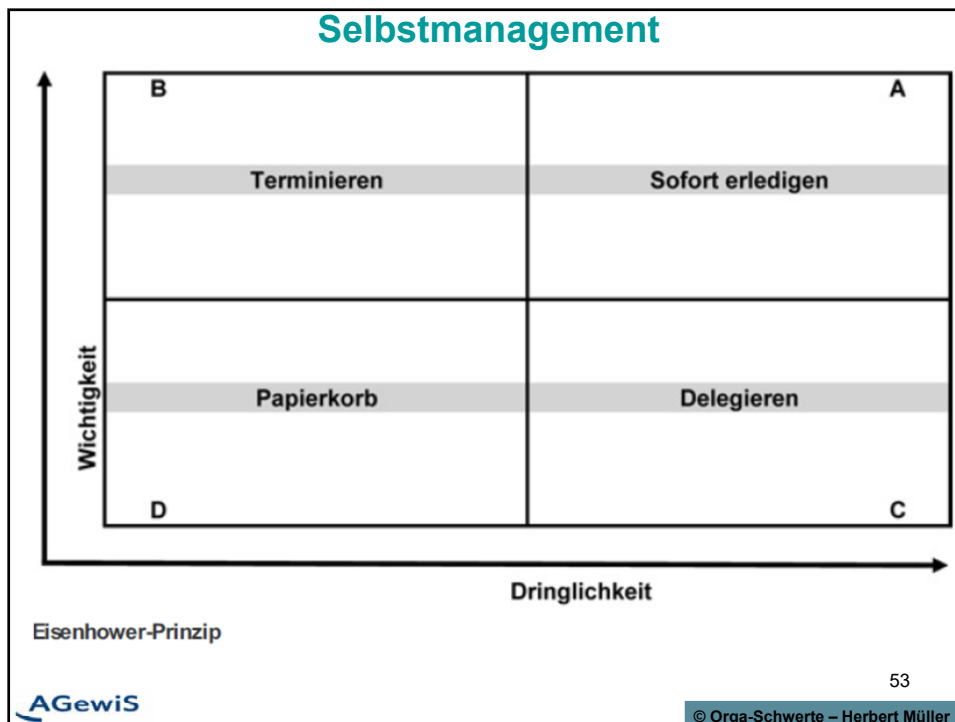
Der kleine Unterschied...

Wichtig ist die Arbeit, die unmittelbar mit Ihren Zielen und Aufgaben (A-Aufgaben mit hoher Priorität) verknüpft ist. Der Zeitpunkt der Erledigung ist von der Dringlichkeit abhängig.

Dringend heißt: Die Arbeit muss sofort erledigt werden. Je nach Wichtigkeit entweder von ihnen oder von anderen.

52

52



53

Selbstmanagement

Wenn Sie Ihre Arbeit konsequent nach dem Eisenhower-Prinzip einteilen, werden Sie Ihre Leistungsfähigkeit erheblich steigern, denn:

- Sie gehen nach einem klaren und einfachen Entscheidungsprinzip vor.
- Sie haben eine Regel für Ihre effiziente Aktivitätenplanung.
- Sie gewichten Ihre Aufgaben nach den Gesichtspunkten „wichtig“ und „dringend“.
- Sie ordnen Ihre Aufgaben nach Prioritäten.
- Sie erkennen Ihre wichtigsten Aufgaben und arbeiten sie ab.
- Sie entlasten sich für wirkliche Führungsaufgaben oder mehr Freizeit.
- Sie delegieren Aufgaben und binden so Ihre Mitarbeiter ein.

54

AGewiS © Orga-Schwerte – Herbert Müller

54

Selbstmanagement

ABC - Analyse

Mit dieser Methode können Sie Prioritäten setzen und Gewichtungen vornehmen.

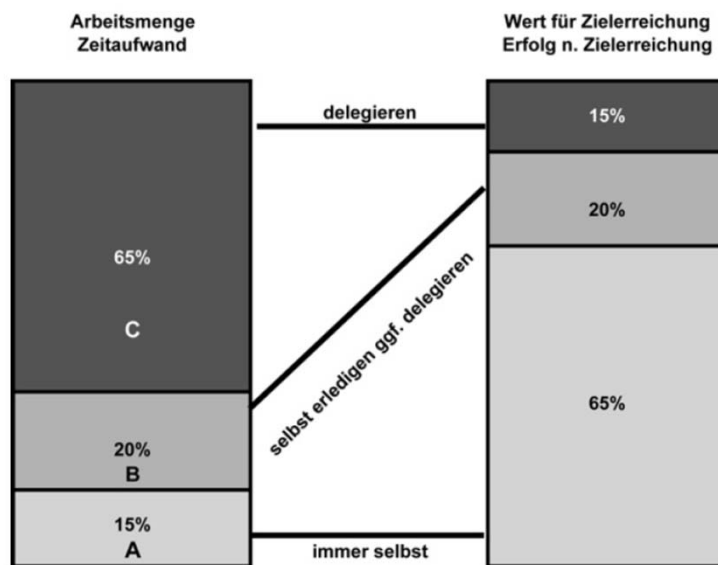
Bezogen auf Ihre Stelle/Tätigkeit sind

A-Aufgaben 15%	wichtige und dringende Aufgaben, die in erheblichem Maße zur Zielerreichung beitragen; Können nur von Ihnen selbst erledigt werden und sind nicht delegierbar; haben oft auch Auswirkung auf andere Aufgaben/Mitarbeiter
B-Aufgaben 20%	wichtig, aber nicht dringend;
C-Aufgaben 65 %	nicht so wichtig, aber in bestimmten Fällen dringend, z.B. Routinearbeiten, können ggf. delegiert werden;

55

55

Selbstmanagement ABC-Analyse



56

56

Selbstmanagement

Entlastungskarte

Fragen Sie sich bei B- und C-Aufgaben regelmäßig:

Warum überhaupt?

Warum gerade ich?

Warum ausgerechnet jetzt?

Warum in dieser Form?

Arbeitsblatt → ABC-Aufgaben

Selbstmanagement

Das Pareto-Prinzip oder die 80:20 Regel

Der italienische Volkswirt und Soziologe Vilfredo marquis Pareto (1848-1923) fand die zeitlos gültige „**80 zu 20**“ **Regel**, wonach mit **einem Fünftel (20%) des Zeitaufwandes** meist **vier Fünftel (80%) des Ergebnisses** geschafft werden.

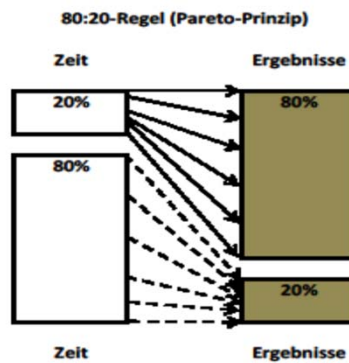
Der große Rest von **80% der Zeit** schafft dagegen nur noch **20% des Gesamtergebnisses**.

Das heißt dass z. B.

- 80% des Umsatzes werden von 20% der Kunden erbracht
- 80% des Ausschusses werden durch 20% Produktionsfehler verursacht
- 80 % des Erfolg sind mit 20% Arbeitseinsatz zu erreichen

Selbstmanagement

Das Pareto-Prinzip oder die 80:20 Regel oder das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis



59

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

59

Selbstmanagement

Aufgaben delegieren

Delegation ist eine Vereinbarung. Delegation kann den Delegationsgeber entlasten und den Mitarbeiter (Delegationsempfänger) und seine Kompetenz aufbauen. Die Delegation (Vereinbarung) sollte folgende Kriterien erfüllen:

- klar und eindeutig sein
- einen eindeutigen Endtermin festlegen, z.B. exakt Datum und Uhrzeit
- Kontrolle und Zwischenkontrolle vorsehen, um sicherzustellen, dass das Ergebnis die Erwartungen erfüllt, z.B.: bei größeren Aufgaben erst eine Gliederung/ein Konzept vorlegen, bevor weitergearbeitet wird

60

AGewiS

© Orga-Schwerte – Herbert Müller

60

Selbstmanagement

Die folgenden fünf Leitfragen können helfen, formale Fehler bei der Delegation zu vermeiden:

- Wer?
- Was?
- Bis wann?
- Wie?
- Warum (Sinn/Nutzen)?

Selbstmanagement

Grundsätze der Delegation

Was delegieren?

- grundsätzlich nicht nur die Aufgaben delegieren, sondern auch die dazugehörenden Kompetenzen
- Routinearbeiten
- Spezialistentätigkeiten
- Detailfragen
- wichtige mittel- und langfristige Aufgaben, die den Mitarbeiter motivieren und fachlich fördern können

Selbstmanagement

An wen delegieren?

- nur an direkt unterstellte Mitarbeiter
- an den für die jeweilige Aufgabe am besten geeigneten Mitarbeiter
- aber auch an den Mitarbeiter, der über freie Kapazitäten verfügt oder noch Entwicklungspotenzial besitzt
- an interne oder externe Service- oder Dienstleistungsabteilungen

Selbstmanagement

Warum delegieren?

- zur persönlichen Arbeitsentlastung
- um das Potenzial und die Erfahrung der unterstellten Mitarbeiter zu nutzen
- um Mitarbeiter durch die Übertragung eigenständiger Aufgaben zu motivieren und zu entwickeln

Selbstmanagement

Wie delegieren?

- möglichst dauerhafte Delegation gleichartiger Aufgaben
- Delegation von in sich geschlossenen, vollständigen Aufgaben
- umfassende Information des Mitarbeiters
- Darstellung, warum die Aufgabe wichtig ist und in welchem Zusammenhang sie zu sehen ist (Transparenz)
- bei wichtigen Aufgaben persönlich delegieren
- konkreten Erledigungstermin vereinbaren
- grundsätzlich jeden Versuch der Rückdelegation vermeiden
- fehlerhafte und unvollständige Arbeiten zurückgeben
- den Anschein von Überwachung vermeiden

65