

Selbst- & Zeitmanagement – Schlüsselqualifik

Alle klagen. Manager tun es, Assistenten, Sachbearbeiter auch. Klagen über zu hohe Arbeitsanforderungen: zu viele Aufgaben, zu wenig Zeit! Dadurch fühlen sich viele Menschen im Arbeitsleben permanent überfordert. Hinzu kommt das Gefühl, fremd bestimmt zu sein und zu wenig Anerkennung zu erhalten. Das führt zu Frust, Lustlosigkeit und geringerer Produktivität.

Arbeitspsychologen beschäftigen sich schon seit Jahrzehnten mit dem Thema: Wie motiviert man Menschen? Vertrat man früher die Ansicht, Vorgesetzte und gute Incentives seien vorrangig der Schlüssel zum motivierten Mitarbeiter, so weiß man heute, dass auch proaktives Zeitmanagement und Selbstorganisation wichtige Antriebsfedern für Arbeitszufriedenheit sind.

Selbstorganisation heißt: sich selbst zu Struktur und Verbindlichkeit verpflichten. Das sollte für Chefs und Teammitglieder gleichermaßen gelten. Nur wer sich gut organisiert, hat seine Aufgaben unter Kontrolle und wird Spaß an der Arbeit entwickeln. Den meisten Menschen fehlt hierzu das Handwerkszeug. Wer als Experte zum Beispiel von der Universität in den Beruf kommt, hat sicherlich gelernt, neues Wissen für sich persönlich schnell

zu verarbeiten. Wie man aber dieses Wissen in der existierenden Ablauforganisation effektiv nutzt, Wichtiges von Unwichtigem unterscheidet und zum richtigen Zeitpunkt die richtige Information bereithält, das lernt kaum jemand. Die meisten Menschen lernen am schlechten Modell: Sie übernehmen bereits Bestehendes. Das heißt im Klartext: Man fügt sich oftmals ein in „vorhandenes Chaos“ und verliert manchmal sogar einen Teil seiner vorhandenen Struktur.

Gerade für Führungskräfte gilt: Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere führen. Ist die eigene Arbeitsstruktur mangelhaft, verliert man Zeit, weil Vorgänge mehrfach hin und her geschoben und nicht endgültig bearbeitet werden. Somit fehlt Zeit für wichtige Aufgaben, Mitarbeiter warten auf Entscheidungen.

Einfache Techniken zur Verbesserung

Wer sich in dem beschriebenen Teufelskreis erkannt hat, sollte mit der Veränderung beginnen. Denn es gibt einfache Techniken, die durch ihre Praxisnähe sofort zu Einsichten und den notwendigen Verhaltensveränderungen führen.

Oft halten wir uns selbst von ergebnisorientierter Arbeit ab. Ein erster Schritt ist es, einmal begonnene Arbeiten erst dann aus der Hand zu legen, wenn man einen Mehrwert geschaffen hat. Am besten ist es, den Vorgang sofort zu Ende zu bearbeiten. Damit verschwinden ganze Stapel von Post oder E-Mails und lästiges Neupriorisieren fällt weg.



Im zweiten Schritt werden Prozesse verbessert. In den meisten Organisationen sind Routinen zu wenig standardisiert, das Rad wird ständig neu erfunden und es gibt zu viele Varianten. Routinetätigkeiten sind zu standardisieren, zu reduzieren und, wenn möglich, zu delegieren. Denn viele Manager beschäftigen sich zu mehr als 50 Prozent mit Aufgaben, die sie delegieren könnten. So wird Zeit frei für die wirklich wichtigen Aufgaben.

Selbstbestimmt arbeiten, heißt mit Leidenschaft arbeiten. Die anstrengendsten Tage sind die, an denen man sich abends erschöpft fragt, was man eigentlich den ganzen Tag gemacht hat. Ständige ad-hoc-Aktionen, rastloses Telefonieren, mailen und „sich besprechen“ kosten häufig viel Energie, bringen im Ergebnis aber oft nur Frust.

Einen Teil seines Arbeitstages sollte jeder Mensch mit konzentriertem Arbeiten verbringen – im Sinne der Unternehmensproduktivität und zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit.

Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen allerdings lernen, sich selbst durch den Tag zu führen. In manchen Unternehmensstrukturen muss man dafür kämpfen, einen Teil seiner Arbeitszeit konzentriert arbeiten zu „dürfen“. Das darf natürlich nicht bedeuten, dass jeder nur noch stur nach seinem eigenen Tagesplan arbeitet. Es bedeutet vielmehr, dass Absprachen über „Ruhezeiten“ untereinander besser funktionieren müssen.

Wie bekannt, kann man Zeit nicht „managen“, (insofern trifft der Begriff Selbstmanagement den Kernpunkt der Thematik besser), man kann aber sehr wohl die eigene Effektivität (die richtigen Dinge tun), die Effizienz (die Dinge richtig tun) und damit die eigene Arbeitszufriedenheit steigern. Damit setzt man auch wichtige Signale für das eigene

Buchtip

Mehr PEP im Team

Die besten und anerkanntesten Veröffentlichungen zum Thema „Führung“ sind in der limitierten Sonderausgabe von Campus und dem Handelsblatt Verlag in der Buchreihe „Führung als Erfolgsfaktor“ zusammengefasst.

Die sechsbändige Ausgabe vereint Instrumente, Methoden und praktische Hilfen zum Thema Führung. Die attraktive Bücherbox kann ab sofort bestellt werden und umfasst folgende Bände:

1. Buckingham: „Nutzen Sie Ihre Stärken jetzt“
2. Goldfuß: „Führen in schwierigen Zeiten“
3. Dietze/Strich/Fromme: „Mehr PEP im Team“
4. Walter: „Handbuch Führung“
5. Niermeyer: „Mythos Authentizität“
6. Pink: „Souveräne Gesprächsführung und Moderation“

Fromme/Dietze/Strich: Mehr PEP im Team, Campus, 2010



Zur Person

Der Autor, **DI Peter Kurt Fromme**, ist Leiter des PEP-Institutes für Beratung und Training in Wien. Er leitet am 17. Juni 2010, 18-20 Uhr, in der Industriellenvereinigung Wien einen Workshop mit dem Titel: *Selbst- und Zeitmanagement für Führungskräfte*

ation für Führungskräfte

Die besten Zeitspartipps – konkret:

Finden statt Suchen

Struktur in allen Ablagen: Papier, File Server, E-Mails – besonders wichtig für Teams. Die meiste Zeit geht verloren, weil der Zugriff auf Informationen zu lange dauert. Neueste Studien zeigen: bis zu vier(!) Stunden pro Woche verbringen wir mit dem sinnlosen Suchen nach Unterlagen. Einzellösungen sind anfällig für Doppel- und Dreifachablagen, daher ist der Schritt zu strukturierten Teamablagen (File Server, Dokumentenmanagement, Intranet...) unumgänglich für effizientes Arbeiten.

Sofort!-Prinzip

heißt: kleine Dinge sofort erledigen, große sofort schriftlich einplanen in Form von Aufgaben oder „Terminen mit sich selbst“ - nur so vergisst man nichts, lernt, sich auf sich selbst zu verlassen und bekämpft wirksam die Aufschieberitis! Fügen Sie jeder Sache, die sie in die Hand beginnen, einen Mehrwert zu – zurück legen gilt nicht! Eine Frage, die sofort hilft: Was ist der nächste konkrete Schritt?

Die Einstiegsübung: Versuchen Sie, bei jedem E-Mail, das Sie das erste Mal lesen, sofort eine Entscheidung zu treffen – „drüberlesen“ ab sofort verboten – so bleibt Ihr Posteingang überschaubar.

Störungen vermeiden

Arbeitsunterbrechungen gehören zu den größten Zeitkillern im Office: bis zu zwei Stunden pro Mitarbeiter und Woche, in Summe übers Jahr gerechnet bis zu hundert Stunden Zeitverschwendung! Mehr als 50% aller Störungen werden betriebsintern ausgelöst und sind daher behebbar. Konzentriertes Abarbeiten in abgeschlossener, ungestörter Umgebung muss auch im Office machbar sein. Zur Not für einen halben Tag pro Woche ein Besprechungszimmer oder leeres Büro „besetzen“, Handy abschalten und mit Lap Top arbeiten – Erfolgserlebnis garantiert!

Konsequente Wochenplanung

Das Grundprinzip für effektive Planung lautet: Aktivität notieren -> Priorität setzen -> Eintragen im Kalender. Es findet nur statt, was in Ihrem Kalender steht – sehr plakativ, aber allzu oft wahr. Die Nagelprobe: Jede Aktivität, die in Ihrem Kopf geplant wird, muss sich auch im Kalender finden. Am besten planen Sie am Ende des Tages oder am Ende der Woche für die nächste. Planen kostet Zeit, aber bringt noch viel mehr Zeit ...

Regelkommunikation statt Spontanmeetings

„Haben Sie 5 Minuten Zeit für mich?“ Dieser Satz eines Kollegen oder Mitarbeiters bedeutet für Sie: Die nächste halbe Stunde gehört nicht mehr Ihnen. Regelmäßig vereinbarte Besprechungen ersparen laufende „Zwischen-Tür-und-Angel-Gespräche“. Beginnen Sie, Wichtiges, aber nicht Dringendes, in regelmäßigen Kurz-Briefings mit Vorgesetzten, Kollegen oder Mitarbeitern zu klären, z.B. wöchentlich oder vierzehntägig. Krisenmanagement ist nicht aufschiebbar, aber alles andere strukturiert besprochen werden.

Führungskräfte: Delegieren lernen!

Delegieren ist keine Talentsache, das kann man auch richtig üben und erlernen!

Die Grundregeln: Zeitnehmen für das Erklären der Aufgabe, rückfragen, ob alles verstanden wurde, konkrete Termine setzen und vormerken, sofort nachhaken, wenn nicht pünktlich geliefert wird, Feedback geben. Spart bis zu 30% der eigenen Arbeitszeit!

**NIEDERÖSTERREICH
HINEIN INS LEBEN.**

N
NIEDERÖSTERREICH

277 Ausflugsziele
nur € 47,-

Meine Schatzkarte:
Mit der Niederösterreich-CARD
funkelnde Baujuwelen entdecken!

Gehen Sie bis März 2011 auf Entdeckungsreise in und um Niederösterreich - Sie lernen **bei freiem Eintritt** 277 aufregende Ausflugsziele kennen und sparen bis zu € 1.700,- an Eintrittsgeldern!

Ihre Schatzkarte erhalten Sie in Trafiken und bei vielen Ausflugszielen - dort besteht auch die Möglichkeit, Ihre CARD um nur € 42,- zu verlängern.
Weiters ist die Niederösterreich-CARD in Raiffeisen-Filialen in Wien und Niederösterreich, unter der Info-Hotline 01-535 05 05 oder im Internet erhältlich.

Raiffeisen
Meine Bank

www.niederoesterreich-card.at