



# RHEINMAINMARKT Stellenmarkt am Samstag

## Selbstmotivation ist das halbe Berufsleben

Lust an der Arbeit – der Schlüssel dazu sind transparente Prozesse, Struktur und Zeitplanung

■ Viele Manager und ihre Mitarbeiter klagen über zu hohe Arbeitsanforderungen: zu viele Aufgaben, zu wenig Zeit, zu häufige Veränderungen. Dadurch fühlen sich zahlreiche Menschen im Arbeitsleben überfordert. Hinzu kommt das Gefühl, fremdbestimmt 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: Was motiviert den Menschen?

Verträt man früher die Ansicht, Vorgesetzte und gute Incentives seien vorrangig der Schlüssel zum motivierten Mitarbeiter, so weiß man heute, dass Selbstmotivation die Antriebsfeder für Arbeitszufriedenheit ist. Niemand hat einen besseren Grund für Veränderung als man selbst. Im Umkehrschluss heißt das, dass viele Kopfarbeiter für einen Großteil der Arbeitszufriedenheit selbst verantwortlich sind.

Was macht sie aus, die erfolgreichen Teams? Was haben moti-

vierte und produktive Manager, was anderen Kopfarbeitern fehlt? Es ist so simpel wie banal. „Top Performer“ arbeiten an ihrer Selbststeuerungskompetenz: Sie sorgen im persönlichen Umfeld für transparente Prozesse, Struktur und realistische Zeitplanung. Das gilt für Chefs und Teammitglieder gleichermaßen. Nur wer sich gut organisiert, hat seine Aufgaben im Griff und entwickelt Spaß an der Arbeit.

Die Fähigkeit, sich selbst zu steuern ist deshalb so wichtig, weil Qualität und Quantität von Arbeit bei Kopfarbeitern stetig zunimmt. Immer mehr Input muss in immer kürzerer Zeit verarbeitet und priorisiert werden. Den meisten Menschen fehlt jedoch das Handwerkzeug, um der Vielzahl von Routinen, Projektarbeiten und spontanen Anfragen professionell zu begegnen.

Ist die Arbeitsstruktur dauerhaft mangelhaft, geht kostbare Zeit verloren, weil Vorgänge mehrfach hin und her geschoben und nicht endgültig bearbeitet werden. Häufig fehlt die Zeit für wirklich wichtige Aufgaben. Wer zu lange für Routinen braucht, hat keine Erfolgsergebnisse und kann sein Talent für die wirklich spannenden Aufgaben nicht unter Beweis stellen.

Wer sich in diesem beschriebenen Teufelskreis befindet, sollte schnellstens mit einer persönlichen Veränderung beginnen. Es gibt einfache Techniken, die praktisch umsetzbar sind und dauerhaft zu mehr Selbststeuerungskompetenz führen. Der wichtigste Schritt ist die Erkenntnis, dass wir uns häufig selbst von ergebnisorientierter Arbeit abhalten. Die relevanten Parameter für eine erfolgreiche Selbststeuerung sind neben einer stabilen Ablauforganisation eine sattefleste Pla-



Kleine Aufgaben am besten sofort einplanen und erledigen: Stimmt das Arbeitsverhalten, lassen sich einfacher Erfolge erzielen.

Foto: Pixizola.de

nung und ein gut trainiertes Arbeitsverhalten.

### Das Wichtigste in Sachen Ablauforganisation

**Schritt 1: Legen Sie im Team fest, welche Routinen und Kernaufgaben in welchen Systemen (Papier, Elektronik, Telefon, etc.), in welcher Zeit und mit welchem Ergebnis abgewickelt werden.**

**Schritt 2: Besprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten, welche Prioritäten derzeit im Team anstehen und welche Projekte oder Arbeiten Vorrang haben. Gleichen Sie diese mit Ihren derzeitigen Aufgaben ab.**

**Schritt 3: Schaffen Sie an Ihrem Arbeitsplatz die Voraussetzungen für transparentes Arbeiten. Trennen Sie sich von elektronischen und papierernen Altbeständen und sorgen Sie für eine Infrastruktur, die einen direkten Zugriff auf alle aktuellen Vorgänge ermöglicht.**

### Das Wichtigste in Sachen Planung

**Schritt 1: Erstellen Sie Ihr persönliches Zeitmanagementmodell. Entscheiden Sie, wie viel Zeit Sie pro Tag/Woche mit Ihren Routinen und planbaren Aufgaben (Konzepte, Projekte, Dokumen-**

tionen etc.) verbringen möchten. Legen Sie auch fest, wie viel Zeit Sie für Unvorhergesehenes einplanen müssen.

**Schritt 2: Verschaffen Sie sich einen Überblick über alle offenen Aufgaben und packen Sie diese in Ihre elektronische Aufgabenliste oder auf ein Blatt Papier beziehungsweise Ihr Zeitplanbuch.**

**Schritt 3: Verknüpfen Sie nun Ihr persönliches Zeitmanagementmodell mit Ihrer Prioritätenliste und planen Sie nicht nur die dringlichen/wichtigen, sondern mindestens auch eine unwichtig/nicht dringliche Aufgabe pro Woche ein.**

### Das Wichtigste in Sachen Arbeitsverhalten

**Schritt 1: Legen Sie einmal begonnene Arbeiten erst dann auf der Hand, wenn Sie „Mehrwert“ geschaffen haben. Am besten ist es, den Vorgang sofort zu Ende zu bearbeiten. Damit verschwinden ganze Stapel und lästiges „Umpriorisieren“ fällt weg.**

**Schritt 2: Bearbeiten Sie auch Ihre E-Mails nach dem gleichen Prinzip. Entscheiden Sie unmittelbar nach folgenden Kategorien: Sofort bearbeiten (5–7 Minuten), sofort einplanen (im Kalender oder Aufgaben), sofort ablegen oder sofort löschen.**

**Schritt 3: Verknüpfen Sie Ihr Arbeitsverhalten mit Ihrem Zeitmanagementmodell und legen Sie mindestens zweimal täglich Ihren Posteingang gebündelt ab. So schaffen Sie es, einen Großteil Ihrer E-Mail-Kommunikation effektiv zu steuern.**

Selbstbestimmt arbeiten heißt mit Leidenschaft arbeiten: Das Umsetzen gesteckter Ziele verschafft Erfolgserlebnisse. Das können kleinere Aufgaben in der Tages-, Wochen- oder Monatsplanung sein. Studien belegen, wie und wann psychisches Wohlbefinden bei der Arbeit entsteht. Ein „Glücksgefühl“ oder sogenannter Flow stellt sich immer dann ein, wenn man mit höchster Konzentration an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit geht und ein vorher gestecktes Ziel erreicht. Hat man aber keine Tagesziele, plätschern Routinen, Besprechungen und Vorgangsbearbeitung vor sich hin, entsteht Frust und keine Arbeitszufriedenheit.

Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen allerdings lernen, sich selbst durch den Tag zu führen. Und an diesem Punkt setzt „die Leidenschaft“ ein. 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 untereinander besser denn je funktionieren müssen.

Lustvolles effektives Arbeiten kann zu einem großen Teil selbst gesteuert werden. Es erfordert aber auch eine Arbeitsatmosphäre, die Mitarbeiter in die Planung einbezieht und zum Mitdenken auffordert. Denn Selbstmotivation hat dann ihre Grenzen, wenn ineffektive Vorgesetzte oder planlose Adhoc-Entscheidungen ständig den Arbeitsrhythmus stören.

Selbstmotivation ist eine wichtige Voraussetzung für effektives und produktives Arbeiten: Sie führt aber nur dann zum Erfolg, wenn sie sich in guter Führungsarbeit der Vorgesetzten und in kollegialer Teamarbeit widerspiegelt.

■ Katharina Dietze, Sonja Strich  
Die beiden Autorinnen arbeiten als Trainerinnen beim PEP-Institut für Beratung und Training GmbH in Schwelm.  
[www.pep-coaching.com](http://www.pep-coaching.com)

### Was antreibt

- Gutes Arbeitsklima
- Selbstverantwortliches Arbeiten
- Anerkennung und Feedback
- Ergebnisorientierte Teamarbeit
- Vorgesetzte, die fördern und fordern
- Spannende Projekte
- Zeit für Konzeptarbeit
- Selbst gesteckte Ziele erreichen
- geringe administrative Routine
- Karriere- und Aufstiegschancen
- Stabile und prozessorientierte IT-Systeme

### Was nervt

- Permanente Störungen (etwa alle zehn Minuten)
- Keine Zeit für Strategie oder Konzeptarbeit
- Meetings mit Überlänge (bei Managern sind es durchschnittlich 19 Wochenstunden)
- Ständiges Neupriorisieren von Aufgaben und Deadlines
- Übersteuerung durch den Vorgesetzten
- E-Mail-Überflutung (in den vergangenen fünf Jahren hat sich die Anzahl in etwa verdoppelt)
- Suchen von Informationen und Dokumenten (im Durchschnitt sechs Wochen pro Jahr)
- Projekte, die länger dauern als ursprünglich gedacht und mehr Budget und Ressourcen verschlingen
- IT-Systeme, die langsam und nicht aufeinander abgestimmt sind