



# Mache ich die Dinge richtig oder die richtigen Dinge? Selbstmanagement und Lebensbalance

Fortbildung im Seminarhaus SCHMIEDE  
D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

**Günter W. Remmert**

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE  
Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)  
Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 [www.seminarhaus-schmiede.de](http://www.seminarhaus-schmiede.de), [info@seminarhaus-schmiede.de](mailto:info@seminarhaus-schmiede.de)

Dieses Seminarskript steht unter einer [Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland Lizenz \(CC BY 3.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/).



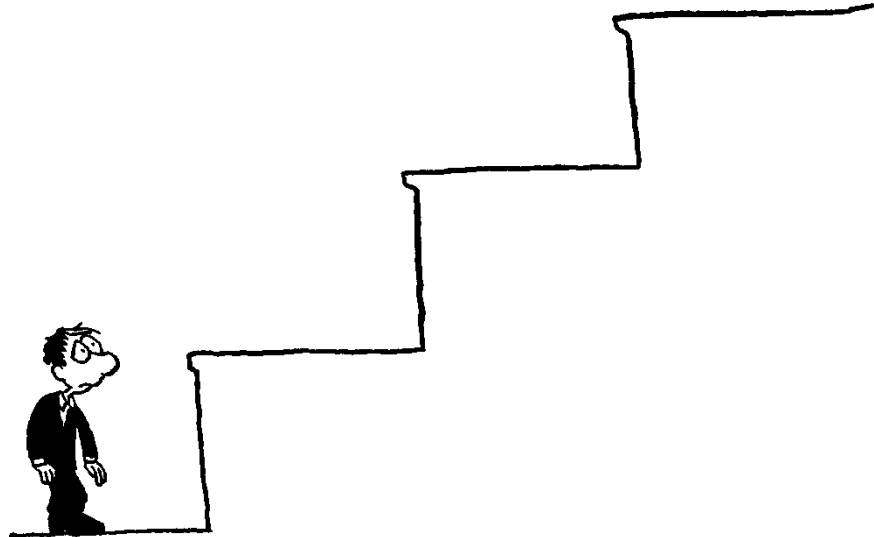
Sie dürfen das Werk und seinen Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und sogar Abwandlungen und Bearbeitungen anfertigen.

Einzige Bedingung: Nennen Sie meinen Namen sowie die volle Internet-Adresse, unter der Sie das Werk gefunden haben.

## INHALT

WAS IST EIN ERFOLGREICHER MENSCH? .....	4
SICH ZIELE SETZEN.....	6
WÜNSCHE - ZIELE - SCHRITTE .....	7
MEIN EINFLUSSBEREICH.....	8
EIN GRUNDGESETZ VON EFFEKTIVITÄT .....	10
KREISLAUF DES HANDELNS .....	11
CHECKLISTE ZUR SELBSTORGANISATION.....	12
FRAGEBOGEN ZUM STRESSERLEBEN .....	13
PRIORITÄTEN .....	14
DAS GELINGEN IM SINN.....	15
DIE WOCHE AUF DEM FLIPCHART .....	15
DIE WOCHEN-STRUKTUR .....	17
WOCHENDESIGN .....	18
TO DO - LISTE.....	19
TAGESPLAN .....	20
HANDLUNGSTYPEN: PLANUNG ODER IMPROVISATION ? .....	21
STUFEN DER MOTIVATION .....	22
AUFGABENÜBERBLICK ODER WIE ICH DIE REGIE FÜR MEINE ARBEIT ÜBERNEHME .....	23
PROJEKT-PLANUNG.....	24
CHECKLISTEN .....	25
REGELN DER ZEITPLANUNG .....	26
SICH VERÄNDERN MIT KÄRTCHEN.....	27
10 ZEIT-TIPPS FÜR DIE TÄGLICHE ARBEITSPRAXIS.....	28
ALPEN-METHODE .....	30
ARBEIT RATIONALISIEREN .....	31
SICH SELBST MOTIVIEREN: 7 ANREGUNGEN .....	32
ZITATE .....	33
Aus dem Sanskrit, Gruß an die Morgendämmerung .....	33
Seneca, Wille .....	33
Pierre Teilhard de Chardin, Universelles Ziel.....	33
Rudolf Otto Wiemer, Chance der Bärenraupe.....	33
ENTWICKLUNGSLEITER SELBSTMANAGEMENT.....	34
LITERATUR .....	35

(Cartoons: Mit freundlicher Genehmigung von Werner Tiki Küstenmacher, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG)



## WAS IST EIN ERFOLGREICHER MENSCH?

Jemand, der dorthin gekommen ist, wohin er kommen wollte.

(Dies kann, muss aber keineswegs mit dem übereinstimmen, was die Gesellschaft „Erfolg“ nennt, also mit Vermögen, Macht, Geld oder Einfluss.)

### **WIE MAN ERFOLGLOS BLEIBT**

Wie schaffen es viele Menschen, keinen Erfolg zu haben?

- Sie wissen nicht, was sie wirklich wollen.
- Sie lassen sich in wichtigen Dingen nicht beraten.
- Sie sind uninteressiert an Feedback.
- Sie konzentrieren sich auf ihre Schwächen und auf das, was fehlt.
- Sie fangen einfach mal an ohne Vision, Plan oder Strategie und geben dann viel zu früh auf.

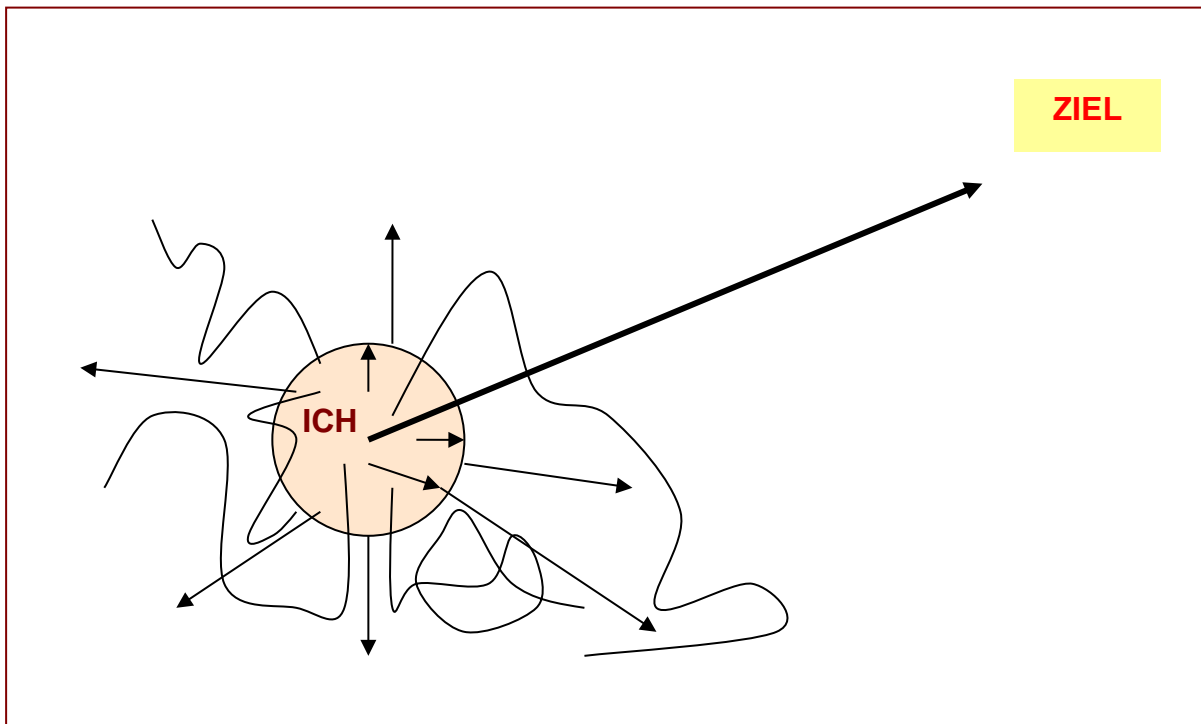
### **WIE MAN ERFOLG HAT**

Wie schaffen es viele Menschen, Erfolg zu haben?

- Sie haben von Anfang an das Ende im Sinn und wissen, wohin sie wollen.
- Sie lassen sich in wichtigen Dingen kompetent beraten.
- Sie sind sehr interessiert an Feedback und werten es systematisch aus.
- Sie konzentrieren sich auf ihre Stärken, ihre Fähigkeiten und Ressourcen.
- Sie entwickeln Visionen, machen Pläne und verfolgen Strategien.

<b>Nicht erfolgreiche Menschen</b>	<b>Erfolgreiche Menschen</b>
<p>leben mit Anspruchshaltung</p> <p>kritisieren gerne</p> <p>hegen Groll</p> <p>verbuchen Erfolge nur für sich</p> <p>schieben die Verantwortung für eigene Fehler auf andere</p> <p>sehen täglich fern</p> <p>halten ein Tagebuch für Zeitverschwendung</p> <p>sprechen über andere</p> <p>setzen auf den Misserfolg anderer</p> <p>horten Informationen</p> <p>wissen nicht, wer sie werden wollen</p> <p>setzen auf Leistung</p> <p>strahlen Ärger aus</p> <p>setzen sich nie Ziele</p> <p>fürchten Veränderungen</p> <p>meinen, alles zu wissen</p> <p>improvisieren ständig</p>	<p>empfinden Dankbarkeit</p> <p>drücken Wertschätzung aus</p> <p>vergeben anderen</p> <p>gönnen anderen Erfolge und Fortschritte</p> <p>zeigen sich verantwortlich für eigene Fehler</p> <p>lesen täglich</p> <p>führen ein Tagebuch</p> <p>sprechen über Ideen</p> <p>unterstützen den Erfolg anderer</p> <p>teilen Informationen und Wissen</p> <p>wissen, wer sie sein wollen</p> <p>setzen auf Entwicklung</p> <p>strahlen Freude aus</p> <p>setzen sich Ziele und entwickeln Lebenspläne</p> <p>heißen Veränderungen willkommen</p> <p>lernen ständig</p> <p>führen eine To-do-Liste</p>

## SICH ZIELE SETZEN



Der Sieger hat immer einen Plan.  
Der Verlierer hat immer eine Ausrede.

Der Sieger findet für jedes Problem eine Lösung.  
Der Verlierer findet in jeder Lösung ein Problem.

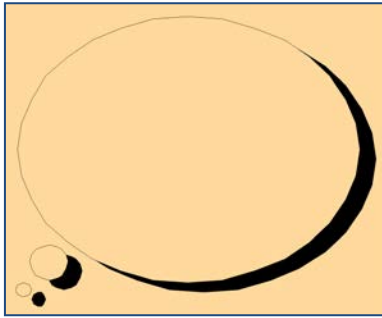
Der Sieger vergleicht seine Leistungen mit seinen Zielen.  
Der Verlierer vergleicht seine Leistungen mit denen anderer Leute.

Der Sieger sagt: „*Es mag schwierig sein, aber es ist möglich!*“  
Der Verlierer sagt: „*Es ist möglich, aber es ist zu schwierig.*“

Der Sieger ist immer ein Teil der Lösung.  
Der Verlierer ist immer ein Teil des Problems.

<b>Die Dinge richtig tun: EFFIZIENZ</b>	<b>Die richtigen Dinge tun: EFFEKTIVITÄT</b>
Auf den Vorgang achten	Auf das Ergebnis achten
Beschäftigt mit Arbeitsschritten	Fokussiert auf das Ziel
Problemorientiert	Lösungsorientiert

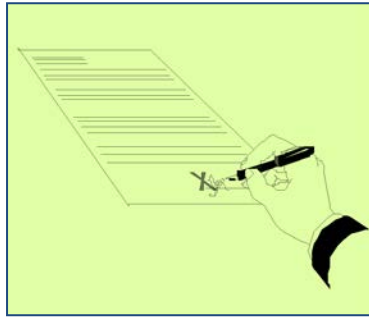
## WÜNSCHE - ZIELE - SCHRITTE



### WÜNSCHE

Wünsche sind Lebensregungen. Sie zeigen mir, dass und wie ich lebendig bin. Einen Wunsch wachhalten, ist eine Weise, sich selber und eine unbefriedigende Situation ernst zu nehmen. Starke Wünsche kreisen um die Grundbedürfnisse nach Selbstverwirklichung (wer will ich werden?), Kontakt/Liebe (wem will ich nahe sein?) und Zugehörigkeit (wo bin ich zuhause?).

Was fehlt mir eigentlich, um glücklich zu sein?  
 Was macht mir Freude?  
 Für was oder wen will ich meine Zeit, Energie und Gesundheit einsetzen?  
 Was ist mir heilig?  
 Wen und was liebe ich?  
 Welche Talente habe ich?  
 Wo liegt meine Berufung?  
 Welche Erfahrungen möchte ich noch machen, welche Dinge noch tun?  
 Was muss ich tun, damit ich zufrieden sterben kann?  
 Woher schöpfe ich meine Kraft und Selbstachtung?



### ZIELE

Ziele sind Antreiber für unsere Handlungen. Sie fördern die Motivation. Bloße Vorsätze bleiben häufig folgenlos. Durch bewusste Ziele entsteht ein Spannungszustand, der die Wirkung einer Antriebskraft hat und selbst starke Widerstände überwindet. Ziele setzen heißt, die untergründigen und nicht voll bewussten Bedürfnisse, Interessen, Wünsche oder Aufgaben in klare Absichten zu fassen.

Ist mein Ziel positiv und konkret formuliert?  
 Habe ich das, wohin ich will (den Endzustand), deutlich von den Maßnahmen (wie ich dahin komme) unterschieden?  
 Habe ich einen klaren zeitlichen Rahmen gesetzt? (Langfristig = Lebensziel, mittelfristig = 1 - 5 Jahre, kurzfristig = bis 12 Monate).  
 Sind eventuelle Randbedingungen (Zustimmung anderer, Kosten) berücksichtigt?  
 Ist das Ergebnis überprüfbar (beobachtbar, messbar)?



### SCHRITTE

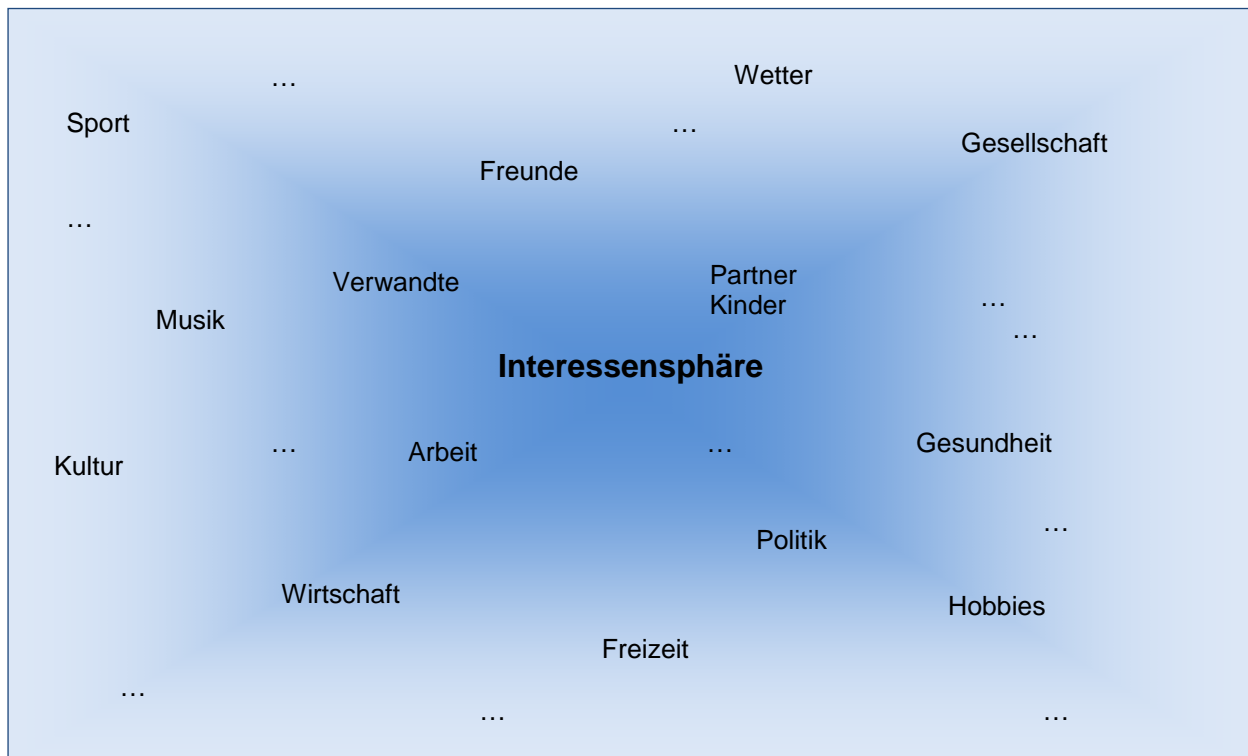
Mein Wille darf stark, gut und geschickt sein. So kann ich an die Verwirklichung meiner Wünsche und Ziele gehen. Auch wenn es sich dabei um ein großes Vorhaben handeln sollte, besteht dieses, genau betrachtet, aus vielen kleinen Schritten (Teilaufgaben). *"Es gibt nichts Gutes, außer man tut es."* (Erich Kästner) Auch eine lange Reise beginnt mit dem ersten Schritt - natürlich in die richtige Richtung.

Mit welchen Teilschritten kann ich mein Ziel erreichen?  
 Ist jeder Schritt genügend konkret formuliert?  
 Wer? Was? Wie? Wo?  
 Wann? Mit wem?  
 Welche Informationen brauche ich?  
 Mit wem will ich wann und wozu Kontakt aufnehmen?  
 Wie viel Zeit benötige ich für jeden Schritt?  
 An wen kann ich welchen Schritt delegieren?  
 Was will ich sofort tun oder veranlassen?

## MEIN EINFLUSSBEREICH

Wir alle haben eine große Bandbreite von Interessen: Gesundheit und Wohlergehen, unser eigenes wie das unserer Lieben, alles, was am Arbeitsplatz geschieht, Entwicklungen in der Politik, gesellschaftliche Gefahren, Freunde, Hobbies usw. Viele Dinge nehmen wir mehr oder weniger am Rande wahr. Anderes berührt uns besonders. Alles liegt zwar in unserer „Interessensphäre“, geht uns jedoch unterschiedlich an und ist von uns auch unterschiedlich beeinflussbar.

Der Raum unserer Interessensphäre ist also sehr, sehr groß, vielleicht sogar letztendlich unübersehbar. Darunter befindet sich vieles, auf das wir keinen wirklichen Einfluss haben. Es interessiert uns nur wie das Wetter: wir möchten wissen, wie es ist, aber wir können es nicht ändern.

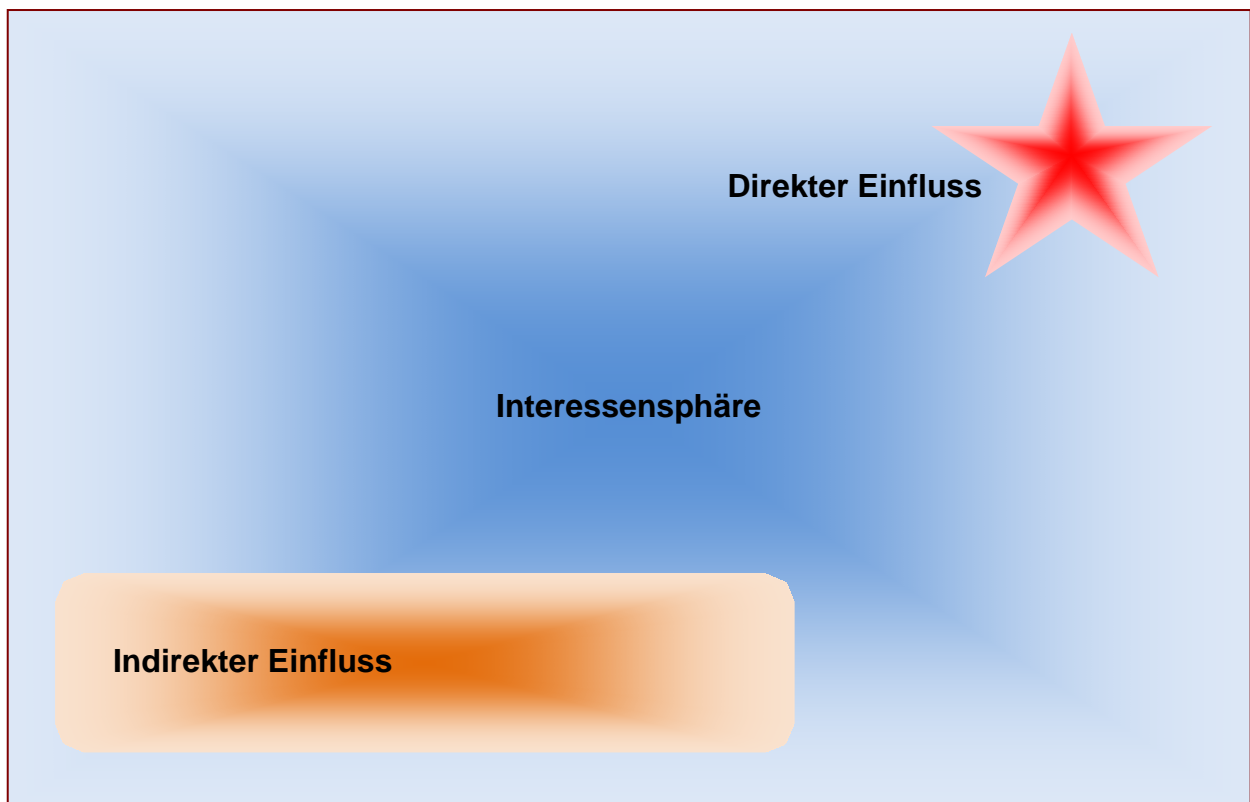


Worauf haben wir nun Einfluss?

Die Dinge, die uns tagtäglich beschäftigen, fallen grundsätzlich in eines von drei Gebieten:

- Dinge, auf die wir **keinen Einfluss** haben  
(z.B. Probleme, an denen wir nichts ändern können, Entwicklungen, die unserem Zugriff entzogen sind)
- Dinge, auf die wir nur **indirekten Einfluss** haben  
(so haben wir auf das Verhalten anderer Menschen in der Regel nur indirekten Einfluss, da diese selber entscheiden, wie sie mit unserer Einflussnahme umgehen)
- Dinge, auf die wir **direkten Einfluss** haben  
(alles, was mit unserem eigenen Verhalten zu tun hat)





Probleme, auf die wir **direkten Einfluss** haben, lösen wir dadurch, dass wir an unseren Gewohnheiten arbeiten. Sie liegen offensichtlich in unserem Einflussbereich.

Probleme, auf die wir **indirekten Einfluss** haben, lösen wir dadurch, dass wir unsere Einflussmethoden ändern. Es gibt viele verschiedene Methoden, als Mensch Einfluss zu nehmen - so unterschiedliche wie Mitgefühl oder Konfrontation, Vorbild oder Überredung. Es ist sehr befreiend, die Vorstellung zu akzeptieren, dass ich neue Einflussweisen lernen kann, statt mich immer wieder alter, ineffektiver Methoden zu bedienen, um jemand anderen zu verändern.

Probleme, auf die wir **keinen Einfluss** haben, erfordern, dass wir sie lassen. Wir können lernen, diese Probleme echt und friedvoll zu akzeptieren und mit ihnen leben lernen, auch wenn wir sie nicht mögen. Auf diese Weise geben wir den Problemen nicht die Macht, uns unter Kontrolle zu haben. Unabhängig davon, ob ein Problem direkt, indirekt oder gar nicht von uns zu beeinflussen ist, halten wir den ersten Schritt zur Lösung in den Händen. Unsere Gewohnheiten, die Art, wie wir Einfluss nehmen, und unsere Art, mit Problemen, die außerhalb unserer Kontrolle sind, umzugehen, das alles liegt in unserem eigenen Einflussbereich.

#### Gebet der **Anonymen Alkoholiker**

*»Gott gebe mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,  
und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.«*

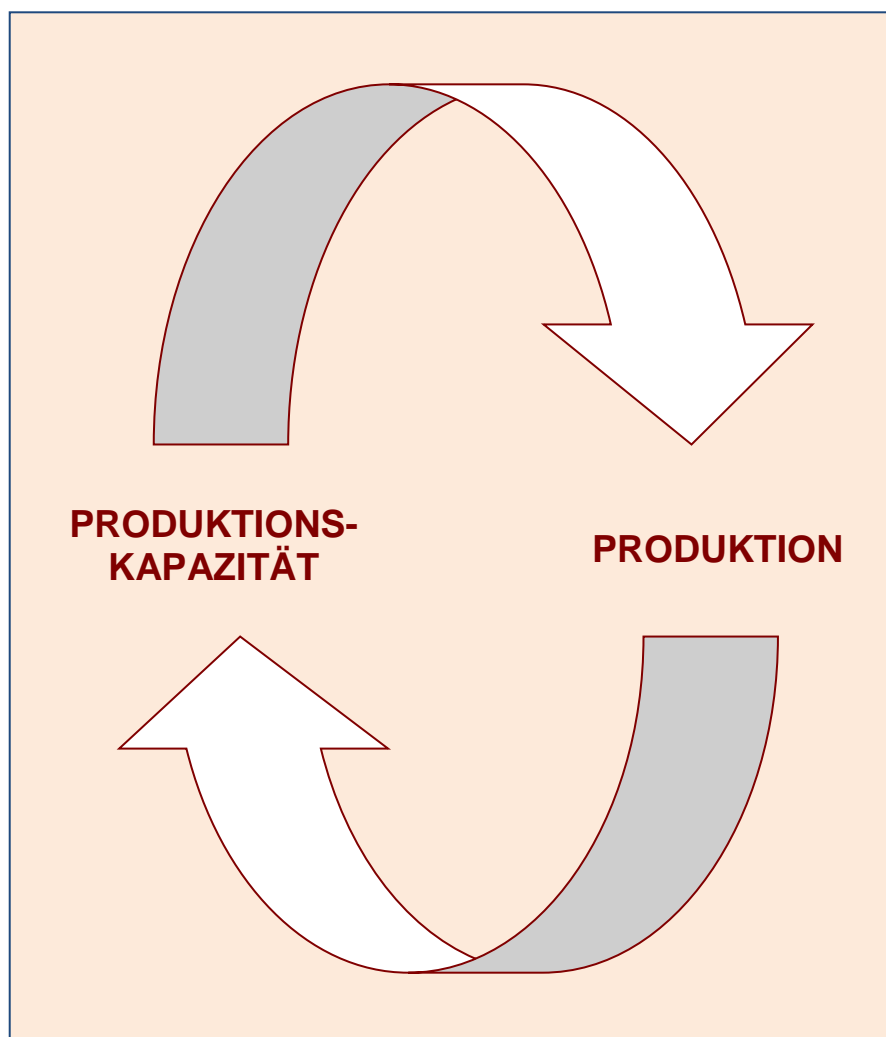
## EIN GRUNDGESETZ VON EFFEKTIVITÄT

Wahre Effektivität ist eine Funktion von zwei Dingen:  
dem, was produziert wird, und der Kapazität zu produzieren.  
Beides muss im Gleichgewicht gehalten werden.

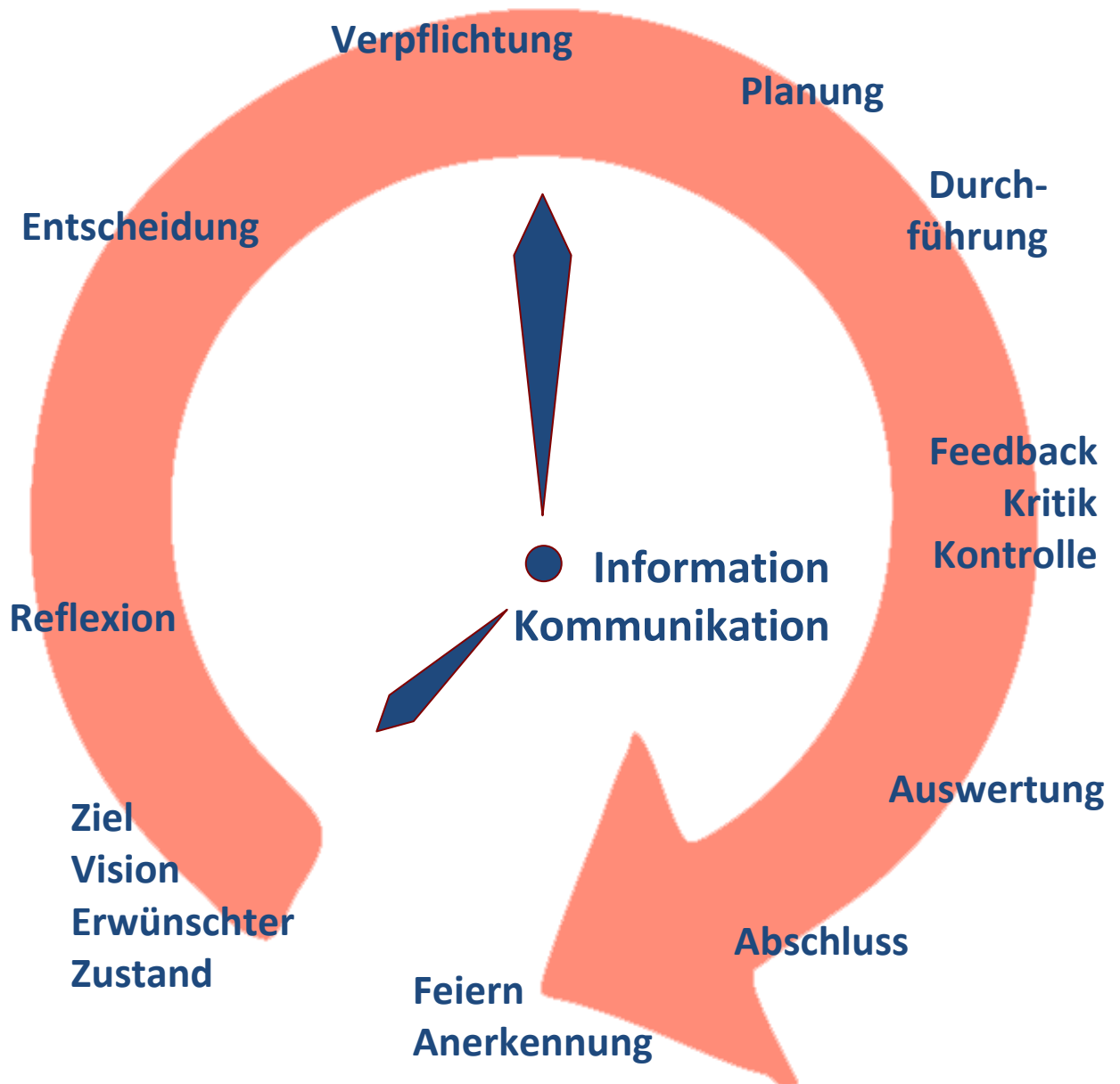
Das gilt für alle Wertschöpfungsfaktoren:

- physische: Geräte, Maschinen usw.
- finanzielle: Kapitaleinsatz
- menschliche: Fähigkeiten zur Kommunikation, Imagination, Initiative usw.

Da es Menschen sind, die nicht nur die menschlichen, sondern auch die physischen und finanziellen Faktoren bestimmen, ist das Gleichgewicht von Produktion und Produktionskapazität im menschlichen Bereich das Allerwichtigste.



## KREISLAUF DES HANDELNS



- **Wenn etwas funktioniert, repariere es nicht!**
- **Wenn etwas einmal funktioniert hat, mach mehr davon!**
- **Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes!**

## CHECKLISTE ZUR SELBSTORGANISATION

Markieren Sie die Zahlen auf der Matrix, die Ihren normalen Verhaltensweisen oder Einstellungen zu den Aussagen am nächsten kommen: **Nie: 0, selten: 1, manchmal: 2, oft: 3, immer: 4**

### Wie häufig kommt es vor, dass ...

ich keine Zeit finde, mir Ziele schriftlich zu vergegenwärtigen?	0	1	2	3	4
mir irgendwie nicht klar ist, was das Wichtigste bei einer Tätigkeit ist?	0	1	2	3	4
ich auf Dringliches sofort zu reagieren habe?	0	1	2	3	4
ich versuche, mehreres auf einmal zu tun?	0	1	2	3	4
ich keine wirkliche Übersicht über alles, was getan sein will, habe? .....	0	1	2	3	4
ich Aufgaben nicht vollständig zu Ende führe?	0	1	2	3	4
mein Arbeitsplatz oder Schreibtisch von Papieren, Werkzeugen usw. überhäuft ist?	0	1	2	3	4
ich nach Notizen, Adressen und Telefonnummern suche?	0	1	2	3	4
ich vom Telefon in einer Tätigkeit unterbrochen werde?	0	1	2	3	4
ich von unangemeldeten Besuchern in einer Tätigkeit unterbrochen werde? .....	0	1	2	3	4
ich mich selber in einer Tätigkeit unterbreche?	0	1	2	3	4
ich unvollständig oder verspätet informiert werde?	0	1	2	3	4
ich mehr als alle notwendigen Fakten wissen will?	0	1	2	3	4
mir die Energie fehlt, etwas konsequent zu Ende zu führen?	0	1	2	3	4
ich mich ablenken lasse? .....	0	1	2	3	4
ich Ja sage, obwohl ich lieber Nein gesagt hätte?	0	1	2	3	4
ich etwas doppelt mache, weil ich es das 1. Mal nicht richtig ausführte?	0	1	2	3	4
ich unter Zeitdruck gerate, weil ich etwas nicht vorausschauend angepackt habe?	0	1	2	3	4
ich etwas zum vereinbarten Zeitpunkt nicht fertig habe?	0	1	2	3	4
ich mich überarbeitet oder gestresst fühle? .....	0	1	2	3	4
ich an langwierigen Besprechungen teilnehme?	0	1	2	3	4
ich mich auf Besprechungen und Gespräche (auch Kundenkontakte) nicht vorbereite?	0	1	2	3	4
ich mit privaten Dingen die Zeit verstreichen lasse?	0	1	2	3	4
ich Aufgaben aufschiebe?	0	1	2	3	4
ich den kommenden Tag am Abend zuvor nicht schriftlich plane? .....	0	1	2	3	4
ich die kommende Woche nicht im Voraus schriftlich plane?	0	1	2	3	4
ich die kommenden Monate nicht im Voraus schriftlich plane?	0	1	2	3	4
ich bei Verabredungen oder Terminen warten muss?	0	1	2	3	4
ich andere bei Verabredungen warten lasse?	0	1	2	3	4
ich hastig oder ungeduldig bin? .....	0	1	2	3	4
ich Aufgaben, die andere besser tun können, nicht delegiere?	0	1	2	3	4
ich delegierte Arbeiten schlecht überwache?	0	1	2	3	4
ich von anderen an die Erledigung von Aufgaben erinnert werde?	0	1	2	3	4
ich vermeidbare Rückfragen oder Reklamationen erhalte?	0	1	2	3	4
ich mich antriebslos und nicht motiviert fühle? .....	0	1	2	3	4
ich keinen Spaß bei meiner Arbeit habe?	0	1	2	3	4
ich mich von einem Vorhaben abbringen lasse?	0	1	2	3	4
ich nicht das tue, was ich wirklich will? .....	0	1	2	3	4

♥ Copy Please! ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 [www.seminarhaus-schmiede.de](http://www.seminarhaus-schmiede.de), [info@seminarhaus-schmiede.de](mailto:info@seminarhaus-schmiede.de)

## FRAGEBOGEN ZUM STRESSERLEBEN

Mögliche Stressoren	Häufigkeit				x	Bewertung				= Belastung
	nie	manchmal	häufig	sehr oft		nicht störend	kaum störend	ziemlich störend	stark störend	Ergebnis
	0	1	2	3	0	1	2	3		
Termindruck										
Zeitnot, Hetze										
Dienstreisen										
Ungenaue, widersprüchliche Anweisungen/Vorgaben										
Hohe Verantwortung										
Aufstiegswettbewerb, Konkurrenzdruck										
Konflikte mit Kollegen										
Konflikte mit Untergebenen										
Ärger mit dem Chef										
Ärger mit Kunden										
Ungerechtfertigte Kritik an mir										
Ständige Störungen										
Zu viel Information										
Neuer Aufgaben- oder Verantwortungsbereich										
Lärm										
Hochkomplexe Anforderungen										
Anruf von Vorgesetzten										
Autofahren in Stoßzeiten										
Rauchen										
Alkoholgenuss										
Bewegungsmangel										
Hohe Eigenansprüche Perfektionismus										
Mangelhafte Unterstützung										
Fehlende Vorbereitung										
Eingeschränkter Handlungs- und Entscheidungsspielraum										
Summe										

Die Werte für Häufigkeit (0 – 3) und Bewertung (0 – 3) werden in der rechten Spalte miteinander multipliziert. Je höher das Endergebnis, umso größer ist die Stressbelastung.

## PRIORITÄTEN

	<b>Dringend</b>	<b>Nicht dringend</b>
<b>Wichtig</b>	<b>A</b>	<b>B</b>
<b>Nicht wichtig</b>	<b>C</b>	<b>P</b>

	<b>Dringend</b>	<b>Nicht dringend</b>
<b>Wichtig</b>	<b>Krisen</b> <b>Konflikte</b> <b>Drängende Probleme</b> <b>Unaufschiebbares</b> <b>Termine</b> <b>Feuerwehr</b>	<b>Ressourcen pflegen</b> <b>Vorausschauen</b> <b>Vorbereiten</b> <b>Vorbeugen</b> <b>Beziehungen pflegen</b> <b>Selbstorganisation</b> <b>Fortbildung</b> <b>Echte Erholung</b>
<b>Nicht wichtig</b>	<b>Unterbrechungen</b> <b>Ungewollte Anrufe,</b> <b>Post, Besuche</b> <b>Unnötige Berichte</b> <b>Unvorbereitete</b> <b>Besprechungen</b>	<b>Triviales</b> <b>Zeitvertreib</b> <b>Zeitverschwender</b> <b>Gerüchteküche</b> <b>Ablenkungen</b> <b>Zerstreuung</b> <b>Klatsch</b>

*Sobald der Geist auf ein Ziel gerichtet ist, kommt ihm vieles entgegen.*

**Johann Wolfgang von Goethe**

## DAS GELINGEN IM SINN

Was unterscheidet eine misslungene von einer gelungenen Woche? Dies und jenes haben nicht geklappt, mit der einen oder anderen Arbeit bin ich nicht fertig geworden, manches habe ich aufgeschoben, anderes sogar vergessen. Aber es kommt ja eine neue Woche, da werde ich es besser machen, alles aufholen und mit manchem von vorne anfangen...

Problembewusstsein solcher Art haben die meisten Menschen. In der Regel wissen wir nur zu gut, was schief läuft, was fehlt, was verbesserungswürdig ist. Das Gegenteil: Lösungsbewusstsein ist viel weniger verbreitet. Was sind etwa die Kennzeichen einer gelungenen Woche? Woran merke ich in Beruf und Privatleben, dass etwas geglückt und gelungen ist? Angenommen, nur einmal angenommen, die vor mir liegende Woche würde optimal verlaufen, im Ganzen von Wünschenswertem gekennzeichnet sein: Woran könnte ich das erkennen? Woran noch? Woran ferner?

Warum ausgerechnet Wochenplanung? Sind nicht Tagespläne viel praktischer?

Viele Menschen benutzen zur Organisation ihrer Tätigkeit kurzzeitige Checklisten oder Tagespläne. Sie streichen durch oder haken ab, was sie erledigt haben. Diese Hilfsmittel sind im Berufsleben recht nützlich. In ihrer Freizeit dagegen, im Privatleben verzichten sie auf solche Planungshilfen. Sie schmecken ihnen zu sehr nach Arbeit. Die Wochenplanung hat den Vorteil, dass sie keinen Unterschied zwischen Beruf und Familie, Arbeit und Beziehungen, Terminen und Freizeit macht. Es geht immer um den ganzen Menschen, um Anspannung und Erholung, um Berufliches und Privates.

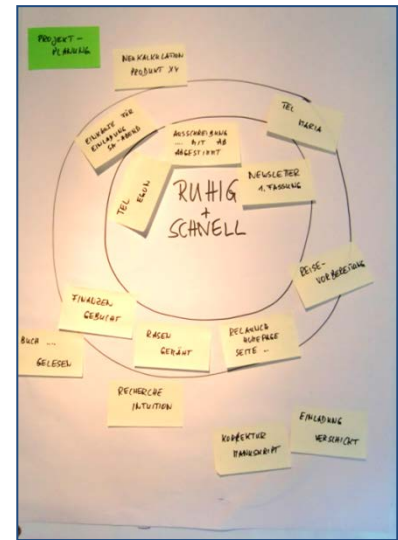
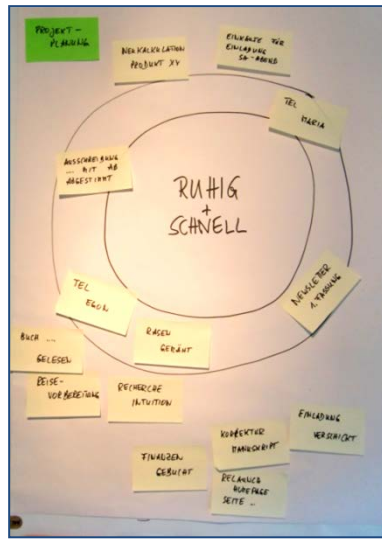
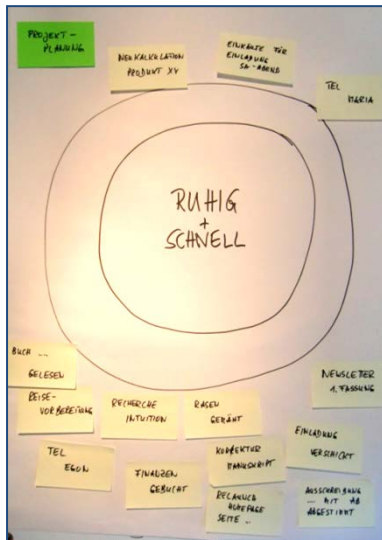
## DIE WOCHE AUF DEM FLIPCHART

Auf ein großes Blatt Papier schreibe ich in die Mitte ein Wort, was die vor mir liegende gelungene Woche charakterisiert. Einen passenden Ausdruck dafür zu finden, ist nicht immer einfach. Manchmal drängen sich Negativ-Formulierungen auf wie „kein Stress“ oder „keine Hektik“. Mit der Frage „Was stattdessen?“ oder einfach „Sondern?“ komme ich der lösungsorientierten Beschreibung auf die Spur.

„Projekt A erfolgreich“, „Kundenkontakt“, „Abstimmung geglückt“, „Ruhige Schnelligkeit“, „Selbstbewusst“, „Freunde genießen“, „Gut vorbereitet“ – was auch immer die kommende Woche charakterisiert, es sollte ein positiver Ausdruck sein und zugleich ein charakteristischer und spezifischer, also aussagekräftiger als „x-te KW (Kalenderwoche)“. Es sollte etwas Wertvolles und Erstrebenswertes für diese Woche bezeichnen, ein lohnenswertes Ergebnis oder eine sinnstiftende Qualität.

Dann zeichne ich zwei große Kreise um diese Wochencharakteristik, einen inneren und einen äußeren, sodass dadurch eine Art Ring entsteht. Die in dieser Woche anfallenden Aufgaben schreibe ich auf kleine Post-it-Zettel, die ich außerhalb des äußeren Kreises anhefte. Wenn ich will, kann ich dazu auch verschiedene Farben wählen. All das, was sich nun im äußeren Bereich sammelt, repräsentiert die verschiedenen Aufgaben, die zu tun sind.

Zu Tagesanfang (oder noch besser: am Vorabend eines Tages) nehme ich nun die Post-it-Zettel mit Dingen, die ich während dieses Tages erledigen will und klebe sie in den Ring zwischen äußerem und innerem Kreis. Hier sammelt sich also alles, was heute ansteht. Sobald ich es dann im Laufe des Tages getan und damit erledigt habe, löse ich es aus diesem Ring und hefte es in den innersten Kreis, dorthin, wohin ich mein Wochenmotto geschrieben habe. Das Schöne an diesem Vorgang ist, dass ich während des Tages und der Woche beobachten kann, wie vor meinen Augen die Menge der Dinge anwächst, die ich bereits bewältigt und gestaltet habe. Das ist ein völlig anderes Erleben als wenn erledigte Aufgaben von der Liste gelöscht oder durchgestrichen werden, also in die Unsichtbarkeit entschwinden.

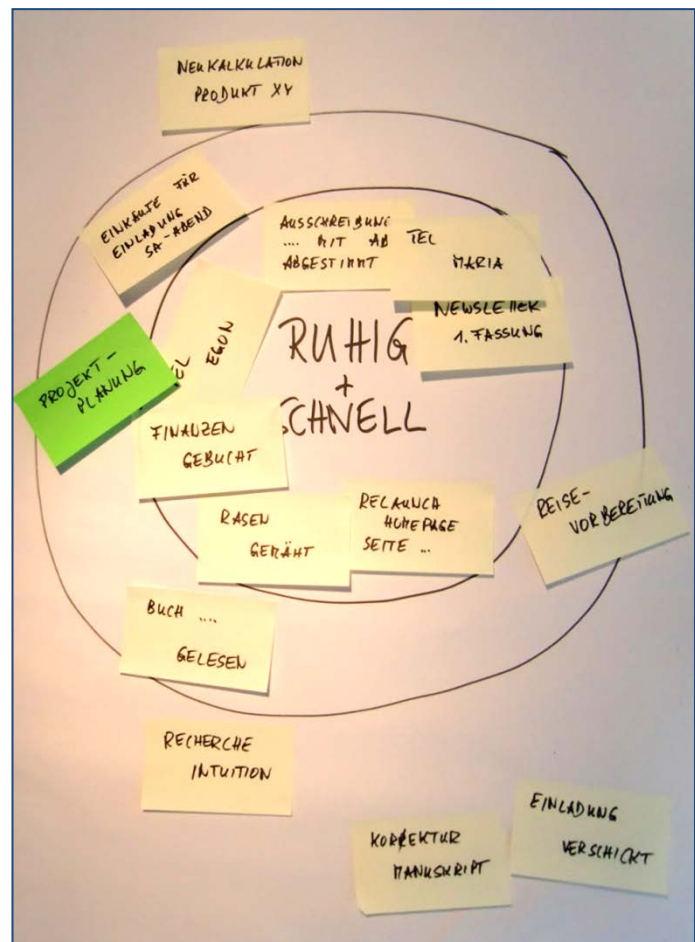


Aufgaben, die für einen späteren Tag in der Woche anstehen, bleiben weiterhin außen sichtbar und werden erst, wenn der passende Tag gekommen ist, in den mittleren Ring verschoben.

Eine solche Wochenübersicht wird besonders wertvoll und aussagekräftig, wenn ich alles, wirklich alles Nützliche auf Post-it-Zetteln schreibe: was ich zu tun habe oder getan habe, unabhängig davon, ob ich es vorher plante oder nicht, und auch unabhängig davon, wie klein diese Aufgabe aussehen mag. Im Verlauf der Tage kann manches auftauchen, was ich bisher nicht der Erwähnung wert hielt, das aber doch Zeit und Kraft in Anspruch nimmt.

Den Post-it-Zettel verschiebe ich erst in den inneren Kreis, wenn die Aufgabe vollständig erledigt ist. Das erzieht dazu, Dinge wirklich zu Ende zu führen und Aufgaben in handliche Vorgänge zu zerlegen.

Nach einer Idee von Court Visser: <http://solutionfocusedchange.blogspot.com/2010/08/solution-focused-planning.html>





## DIE WOCHEN-STRUKTUR

Eine weitere Methode der lösungsorientierten Wochenplanung benutzt eine Vorlage, deren Grundstruktur auf der nächsten Seite abgebildet ist. Sie vereinigt vier hilfreiche Anregungen, die zu einer guten Selbstorganisation führen.

Die 1. Anregung besteht darin, seine **SCHLÜSSELROLLEN** zu identifizieren: meine Rollen als Familienmitglied, in meiner beruflichen Tätigkeit, in einem Verein oder Ehrenamt. Dabei geht es nicht um lebenslange Rollen, sondern nur um solche, die für das Gelingen der nächsten Woche bedeutsam sind. Solche Rollen können meine persönliche Entwicklung betreffen, mein Dasein als Ehefrau oder Vater, als Vorstandsmitglied, Projektmanager oder welche Tätigkeiten auch immer in meinem Beruf erwartet werden.

Als 2. Anregung bestimme ich ein bis drei wichtige **ERGEBNISSE ODER ZIELE** jeder Rolle, von denen ich meine, ich sollte sie in den nächsten sieben Tagen erreichen. Woran würde ich nach Ablauf dieser Woche erkennen, dass sie rundum gelungen war? Welche Dinge hätte ich dann getan, erledigt, erreicht oder sogar gemeistert? Hier geht es einerseits um kurzfristige Ziele. Bedeutsamer ist es jedoch, meine Vorhaben in Verbindung mit langfristigen Zielen zu verfolgen, die zu meinem Selbstverständnis und zu meinen Werten passen.

Als 3. Anregung weise ich jedem dieser Ziele Zeiten zu, an denen ich mich für sie einsetze. Ich vereinbare also **TERMINE MIT MIR SELBST**, die ich dazu nutze, die mir wichtigen, vielleicht sogar wesentlichen Anliegen zu realisieren. Wenn ich körperlich fitter werden will, dann ist es gut, für sportliche Übungen Zeiten zu reservieren. Gleiches gilt für das Erlernen einer Sprache, für Fortbildung und für das Schreiben eines persönlichen Leitbildes.

Als 4. und letzte Anregung beachte ich wiederkehrende Tätigkeiten unter der Überschrift **ALLTAG ALS ÜBUNG**. Hier finde ich Raum dafür, mich auf regelmäßige Weise in grundsätzlichen Dingen zu erneuern. Im körperlichen Bereich geht es etwa um genügend Bewegung, eine gesunde Ernährung und das Vermeiden von schädlichem Stress. Im Sozialen geht es um die Pflege von Freundschaften, den Aufbau eines Netzwerkes, die Entwicklung von Verständnis sowie um politisches Engagement. Der geistige Bereich wird durch Lesen, Schreiben, ruhiges Nachdenken, überlegtes Planen und konstruktive Gespräche gepflegt. Und auf der spirituellen Ebene kann ich meine Werte klären, mich religiös vertiefen und Meditation üben.

(Mit Dank an: Covey, Stephen R. (2002): Die sieben Wege zur Effektivität. Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens. 19. Aufl., München: Heyne-Sachbuch 739. S. 149ff.)



**WOCHENDESIGN**

<b>MOTTO</b>	<b>Montag</b>	<b>Dienstag</b>	<b>Mittwoch</b>	<b>Donnerstag</b>	<b>Freitag</b>	<b>Samstag</b>	<b>Sonntag</b>
<b>Lebensbereiche → Ziele, Erwünschtes</b>							
<b>FAMILIE</b>							
<b>BERUF</b>							
<b>FREUNDE</b>							
<b>HOBBIES</b>	<b>Verabredungen - Termine</b>						
...							
<b>Alltag als Übung</b>							
<b>Körperlich:</b>							
<b>Sozial:</b>							
<b>Geistig:</b>							
<b>Spirituell:</b>							





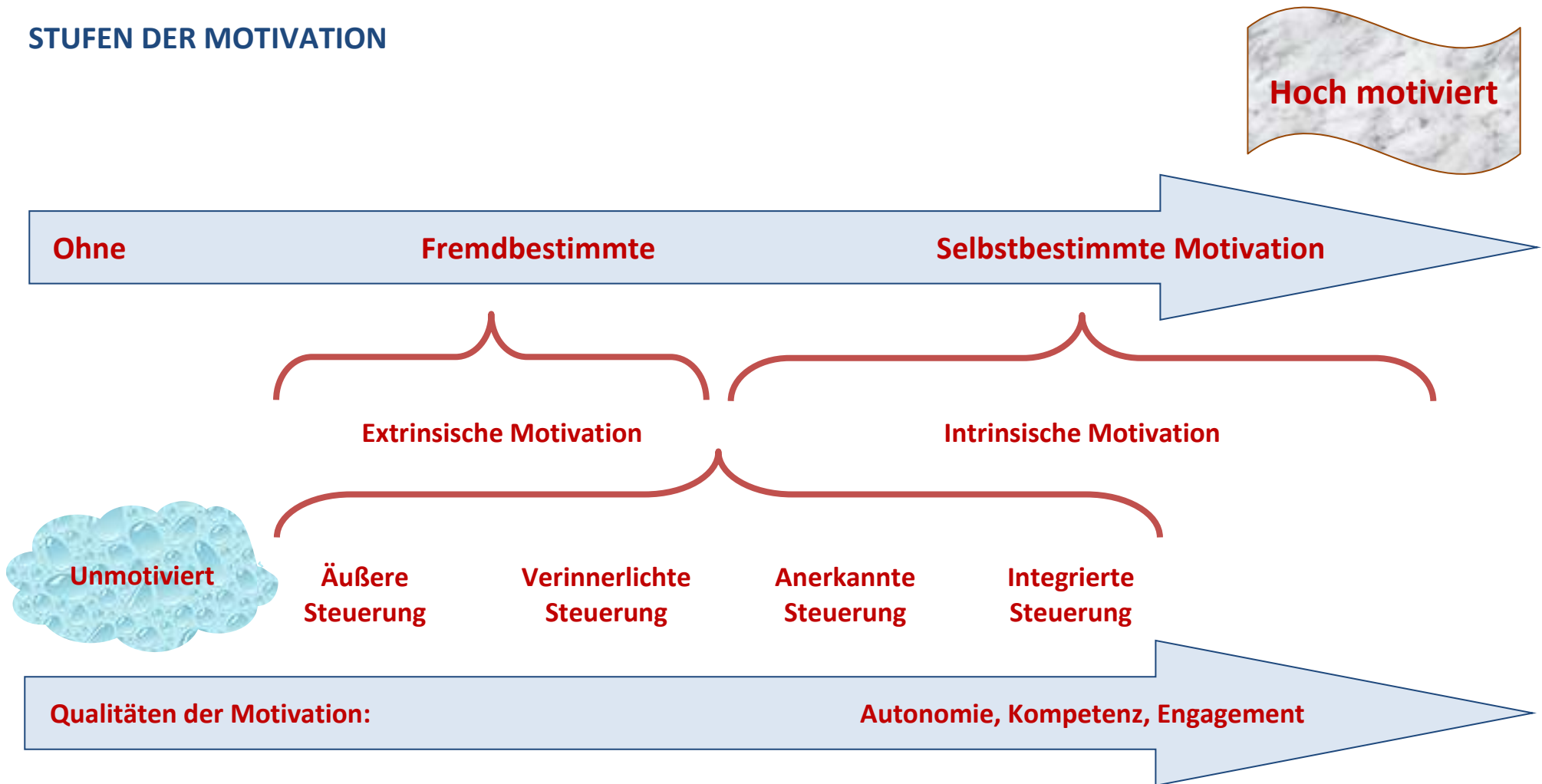
## HANDLUNGSTYPEN: PLANUNG ODER IMPROVISATION ?

*Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer trifft sie der Zufall.*

**Friedrich Dürrenmatt**

	PLANUNG	IMPROVISATION
<b>Modell</b>	Algorithmus: präzise Handlungsvorschriften Beispiel: Waschmaschinenprogramm	Kalkül: formales Regelsystem Beispiel: Schachspiel (Figuren und Regeln)
<b>Charakteristik</b>	Organisation als Maschine Vereinfacht die Übersichtlichkeit	Organisation als Organismus Mutet Unübersichtlichkeit zu
<b>Haltung</b>	Aktives Bestimmen und Steuern Anwendung: Rezept, Reparatur-, Bedienungsanleitung	Aktives Zulassen und Kooperation Anwendung: Sprache, Spiele
<b>Verhalten</b>	Misstrauen und Kontrolle Fehler sind Zeichen mangelnder Qualität	Vertrauen und Durchlässigkeit Fehler sind Lern- und Innovationschancen
<b>Wahrnehmung</b>	Fokussiertes Beobachten: Einschränkung der Wahrnehmung	Peripheres Sehen: Beachtung von Umweltbedingungen
<b>Problemlösungen</b>	Sucht große bzw. „richtige“ Lösungen Eher effizient	Sucht schnelle und machbare Lösungen Eher effektiv
<b>Entscheidungen</b>	Überwiegend rational	Unter Beteiligung von Emotion und Intuition
<b>Eigenschaften</b>	Starr Überraschungen stören den Plan	Flexibel Überraschungen fördern Mehrwert

## STUFEN DER MOTIVATION



„Wirkliche Autonomie zeigt sich daran, dass man tun kann, was andere erwarten – aber aus eigenem Willen.“ **Bernd Schmid**

## AUFGABENÜBERBLICK ODER WIE ICH DIE REGIE FÜR MEINE ARBEIT ÜBERNEHME

<b>AUFGABEN</b>	In knappen Sätzen beschreibe ich meine wichtigsten Arbeiten. Ich fasse sie in einige Haupt- und Nebenaufgaben (Berufe) zusammen. Diese veranschauliche ich mir als Grafik (z.B. Baum oder Mindmap).
<b>MITTEL</b>  materielle Mittel Mitarbeiter/Lieferanten Kosten Häufigkeit	Zu jeder Aufgabe schreibe ich in Stichworten nieder, mit welchen Mitteln ich sie durchführe. Ich achte auf Vollständigkeit und formuliere nur Ist-Zustände. → Was habe ich bisher an materiellen Dingen (Maschinen, Geräte, Materialien, Räumlichkeiten) eingesetzt? → An welche Mitarbeiter und Betriebe (auch Lieferanten) habe ich welche Aufgaben delegiert? → Welche Kosten (Kapitaleinsatz) sind damit verbunden? → Wie häufig nehme ich die angeführten Mittel bzw. Mitarbeiter und Betriebe in Anspruch?
<b>TÄTIGKEITEN</b>	Zu jeder Hauptaufgabe mache ich eine Liste aller bisherigen Tätigkeiten, die ich zur Durchführung erledigen musste. Ich beschreibe meinen gewohnten Arbeitsstil so konkret und exakt, wie es mir sinnvoll erscheint. Ich verwische und idealisiere nichts, sondern halte mich nur an die Tatsachen. Wie oben formuliere ich ausschließlich Ist-Zustände. → Wie viel Zeit benötigt jede Tätigkeit? → Wie häufig führe ich sie aus?
<b>KRITIK</b>	Meine komplette Beschreibung gehe ich evtl. mit einem/r GesprächspartnerIn kritisch durch. Dabei betrachte ich alles mit den Augen eines betriebsfremden, aufmerksamen und wohlwollenden Beobachters. Leitfragen könnten z. B. sein: → Welche Mittel werden nur selten gebraucht? → Welche Tätigkeiten erweisen sich als wenig effizient? → Auf welchen Ballast kann ich verzichten? → Wie kann ich ein Ergebnis mit weniger Aufwand erreichen? → Brauche ich tatsächlich alle Mittel und Tätigkeiten, um meine Hauptaufgaben mit Effizienz zu erledigen? → Welche Arbeitsabläufe erweisen sich als kontraproduktiv? → Welche Alternativen kommen in Frage? → Was kann ich besser delegieren? Wie und an wen?
<b>VERBESSERUNGEN</b>	Die erarbeiteten Veränderungsmöglichkeiten formuliere ich als Ziele.





## CHECKLISTEN

Wiederkehrende Arbeiten und Aufgaben lassen sich durch Checklisten rationalisieren. Der Begriff kommt aus der Pilotensprache und bezeichnet eine Abstreichliste, die in genau festgelegter Reihenfolge aufzählt und angibt, was zu tun, zu lassen, zu überprüfen oder zu verändern ist.

Checklisten haben sich inzwischen zu einem universalen Instrument der Arbeitserleichterung entwickelt. Sie bieten vor allem folgende Vorteile:

- 1) Die Zerlegung der Arbeit in Einzelphasen führt zur besseren Konzentration auf das Wichtige.
- 2) Die beschleunigte Durchführung einer Tätigkeit setzt zusätzliche Energie frei.
- 3) Routinevorgänge müssen nicht immer neu durchdacht werden ("Das Rad nicht wieder neu erfinden wollen").
- 4) Es entfällt die Furcht, etwas vergessen zu können. Checklisten bieten ein Maximum an Sicherheit bei geringem Kontrollaufwand.
- 5) Checklisten dienen als Ausgangspunkt für künftige Erfahrungen und Verbesserungen.
- 6) Unübersichtliche Arbeitsabläufe werden durch Auflistung übersichtlich gemacht.
- 7) Checklisten dienen als Instrument der persönlichen Arbeitsvorbereitung.
- 8) Checklisten bieten eine Grundstruktur, die immer wieder umgestaltet und verbessert werden kann.
- 9) Checklisten bringen Erfolgserlebnisse durch bessere automatisierte Bewältigung wiederkehrender oder ähnlicher Arbeitsgänge.
- 10) Checklisten sind ein ständiger Erfahrungsträger und entlasten unseren Denkapparat.

Suchen Sie nach Ihren häufigsten immer wiederkehrenden Tätigkeiten in Beruf und Privatleben, in Büro und Haushalt und entwickeln Sie eigene Checklisten z. B. für:

- Reisevorbereitung
- Vorbereitung von Gesprächen und Konferenzen
- fachgerechtes Diktieren
- Monatsabrechnungen
- Projektüberwachung
- Problemanalyse
- Autopannen
- usw.

## REGELN DER ZEITPLANUNG

- 1) Verplanen Sie nur 60 % Ihrer Arbeitszeit (20 % für Unerwartetes, 20 % für Spontanes frei lassen).
- 2) Prüfen Sie ernsthaft, wie Sie Ihre Zeit ver(sch)wenden und wofür.
- 3) Listen Sie *alle* für die betreffende Planungsperiode anstehenden Aufgaben auf.
- 4) Arbeiten Sie regelmäßig und systematisch an Ihren Zeitplänen. Führen Sie eine angefangene Aufgabe konsequent zu Ende.
- 5) Planen Sie nur den Umfang ein, den Sie realistischer Weise auch erledigen können.
- 6) Seien Sie flexibel, denn Zeitpläne sind kein Selbstzweck, sondern nur Mittel.
- 7) Versuchen Sie, aufgetretene Zeitverluste möglichst sofort auszugleichen, z. B. einmal abends länger zu arbeiten, als tagelang die verlorene Zeit aufzuholen.
  
- 8) Legen Sie Ihre Zeitpläne in Formblättern schriftlich an.
- 9) Übertragen Sie alle unerledigten Aufgaben, die Sie nicht streichen wollen, auf den nächsten Periodenplan.
- 10) Legen Sie Ziele (Resultate, Endzustände) fest und keine bloßen Tätigkeiten.
- 11) Machen Sie genaue Zeitvorgaben, und setzen Sie nur die Zeit in Ihrem Plan an, die für die Erledigung der einzelnen Aufgaben wirklich notwendig ist.
- 12) Taxieren Sie Endtermine für alle Ihre Tätigkeiten. So zwingen Sie sich zur Selbstdisziplin und vermeiden Unentschlossenheiten, Verzögerungen und Aufschub.
- 13) Legen Sie genau fest, was Sie alles mit welcher Priorität erledigen wollen.
  
- 14) Unterscheiden Sie das Wichtigste vom Dringenden. Lassen Sie sich nicht vom Dringenden tyrannisieren.
- 15) Planen Sie von Anfang an ein, welche Tätigkeiten von Ihnen selbst erledigt werden müssen und welche delegiert werden können.
- 16) Halten Sie einen durchschnittlichen Prozentsatz Ihrer Zeit als Reserve für unerwartete Besucher, Telefonate, Krisen oder für Unterschätzungen der Dauer einzelner Arbeiten frei.
- 17) Überarbeiten Sie ständig Ihren Plan, ob manche Aktivitäten nicht entfallen können.
- 18) Planen und nutzen Sie auch Ihre freie Zeit wie Reise- und Wartezeiten, z. B. für das Studium längerer Berichte oder konzeptionelle Überlegungen.
- 19) Reservieren Sie störungsarme Zeiten (Sperrstunden) für größere Aufgaben und kürzere Einheiten für die serienweise Abarbeitung von mehreren kleinen Aufgaben.
- 20) Reservieren Sie sich einen Teil Ihrer Zeit für planerische, vorbereitende und schöpferische Tätigkeiten sowie Weiterbildung.
- 21) Planen Sie auch die Erledigung Ihrer Routine- und Detailtätigkeiten ein, z. B. monatliche Abteilungsberichte, Betriebsrundgang, Abrechnungen usw.
- 22) Achten Sie darauf, Ihren Zeitaufwand für unproduktive Arbeiten, wie z. B. Fotokopieren, unwichtige Meetings usw. so niedrig wie möglich zu halten.
  
- 23) Versuchen Sie bei Ihrer Planung immer, in Alternativen zu denken - nach der Devise: Es gibt immer einen anderen, einfacheren, besseren Weg!
- 24) Sorgen Sie für Abwechslung in Ihren Aktivitäten, indem Sie Ausgleiche zwischen lang- und kurzfristigen Projekten, Einzelarbeit und Besprechungen schaffen.
- 25) Stimmen Sie Ihren Plan mit den Zeitplänen anderer (Sekretärin, Vorgesetzte, Mitarbeiter) ab.

## SICH VERÄNDERN MIT KÄRTCHEN

### Was in unserem Bewusstsein präsent ist, wird größer

Vor einigen Jahren haben wir eine Studie mit mehreren hundert Teilnehmern durchgeführt, die einfache, aber doch wichtige Veränderungen in ihrem Leben vornehmen wollten (wie zum Beispiel ihr Gewicht zu reduzieren, sich regelmäßiger zu bewegen, gesünder zu essen, selbstbewusster aufzutreten, ausgeglichener zu sein usw.). Die Teilnehmer wurden zu einem Treffen eingeladen und in zwei gleich große Gruppen eingeteilt. Beide Gruppen wurden dahingehend angeleitet, die angestrebten Veränderungen zu benennen (*Wissen*).

Als Nächstes wurde den zwei Gruppen jeweils eine unterschiedliche Methode an die Hand gegeben, um die Veränderung umzusetzen (*Handeln*). Eine Gruppe setzte sich sehr spezifische Ziele, zum Beispiel dreimal pro Woche zu joggen, sich zehn Wochen lang ausschließlich gesund zu ernähren und so weiter. Die Teilnehmer wurden gebeten, diese Ziele aufzuschreiben und ihre Liste im Verlauf der darauffolgenden zwölf Wochen immer wieder durchzugehen.

Die zweite Gruppe arbeitete mit einer völlig anderen Methode. Hier bekamen die Teilnehmer je eine Notizkarte, auf der sie in wenigen Worten oder Sätzen die jeweils angestrebte Veränderung notieren sollten, um sich auf diese Weise ständig daran zu erinnern (zum Beispiel gesund essen, aktiver sein, für sich selbst eintreten, sich Zeit für sich selbst nehmen). Anschließend wurden sie gebeten, ihr Kärtchen in den darauffolgenden zwölf Wochen ständig bei sich zu tragen, es sich zehn bis zwanzigmal am Tag anzuschauen und sich vor Augen zu führen, welche Veränderung sie erreichen wollten. Also: Kärtchen einstecken, immer wieder anschauen und überall dabei haben. Die Teilnehmer wurden ausdrücklich aufgefordert, sich nicht unter Druck zu setzen und oder mit negativen Gedanken zu quälen, sondern sich einfach nur während ihres Tagesablaufs ihr Ziel immer wieder ins Bewusstsein zu holen.

Nach zwölf Wochen waren zwar in beiden Gruppen Fortschritte zu verzeichnen, aber in einer der beiden Gruppen waren die Veränderungen wesentlich (bis zu dreimal) deutlicher. Es war die Gruppe mit den Kärtchen. *Durch den einfachen Akt der Bewusstmachung hatten sich Veränderungen eingestellt.*

Es lohnt sich, dieses Experiment noch einmal näher unter die Lupe zu nehmen, um zu verstehen, warum der simple Akt der Bewusstmachung signifikante Veränderungen bewirken kann. Kommen wir noch einmal auf die »natürliche« Art und Weise zurück, in der wir durch Aufpassen und Ausprobieren lernen. Auf diese Weise haben wir uns in frühester Kindheit die komplexesten Fähigkeiten angeeignet: zu laufen und unsere Muttersprache zu sprechen. Der Prozess der Bewusstmachung spiegelt diese natürliche Art zu lernen wider: Indem wir uns etwas vor Augen halten und es dann ausprobieren, können wir Veränderung bewirken.

Warum aber war das einfache Herumtragen eines Kärtchens so viel wirksamer als das Setzen von Zielen? Ich meine, die Antwort ist einfach: Das Setzen von Zielen aktiviert zwar unser Bewusstsein, kann sich jedoch negativ auf die Experimentierphase auswirken. So kann beispielsweise die Person, die sich vorgenommen hat, dreimal in der Woche zu joggen, diesen Vorsatz in ihrem Bewusstsein wachhalten und ihn womöglich sogar in die Tat umsetzen. Was aber passiert, wenn sie sich in den ersten Tagen eine Verletzung zuzieht und eine Woche lang nicht laufen kann? Was passiert, wenn ihr das Joggen weniger Spaß macht als erwartet? Höchstwahrscheinlich wird sie ihren Versuch, sich zu ändern, aus einem Gefühl der Frustration heraus einstellen. Und darüber hinaus wird sie sich

bestimmt viele Gelegenheiten entgehen lassen, auf andere Weise aktiver durch den Tag zu gehen.

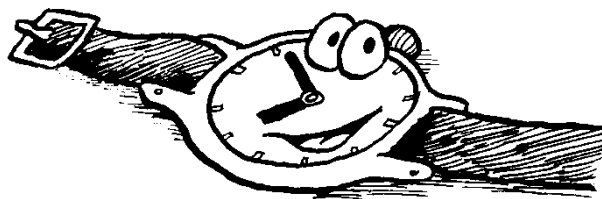
Stellen wir dieser Person nun eine andere gegenüber, die nichts anderes tut, als ein Kärtchen mit dem Satz »aktiver sein und fit werden« mit sich herumzutragen. Zehn- bis zwanzigmal am Tag schaut sie es sich an und macht sich ihren Wunsch auf diese Weise ständig bewusst. So lenkt sie unter Umständen viele ihrer Entscheidungen in eine Richtung, die sich positiv auf ihre Gesundheit auswirkt. Nachdem sie die Karte gelesen hat, steigt sie womöglich Treppen, statt den Lift zu nehmen; oder sie geht in der Mittagspause spazieren, statt am Schreibtisch sitzen zu bleiben. Vielleicht ruft sie eine Freundin an und verabredet sich mit ihr zum Tennis. Bewusstheit bereitet den Boden für Aktivität. Natürlich lässt sich das Setzen von Zielen mit Techniken der Bewusstmachung kombinieren, um das Ganze noch wirkungsvoller zu machen. Aber wenn ich eine bestimmte Methode empfehlen sollte, um Veränderungsprozesse zu realisieren, würde ich persönlich mit der Notizkärtchen-Technik anfangen.

Izzo, John (2010): Die fünf Geheimnisse, die Sie entdecken sollten, bevor Sie sterben: Goldmann Verlag. S. 175-178

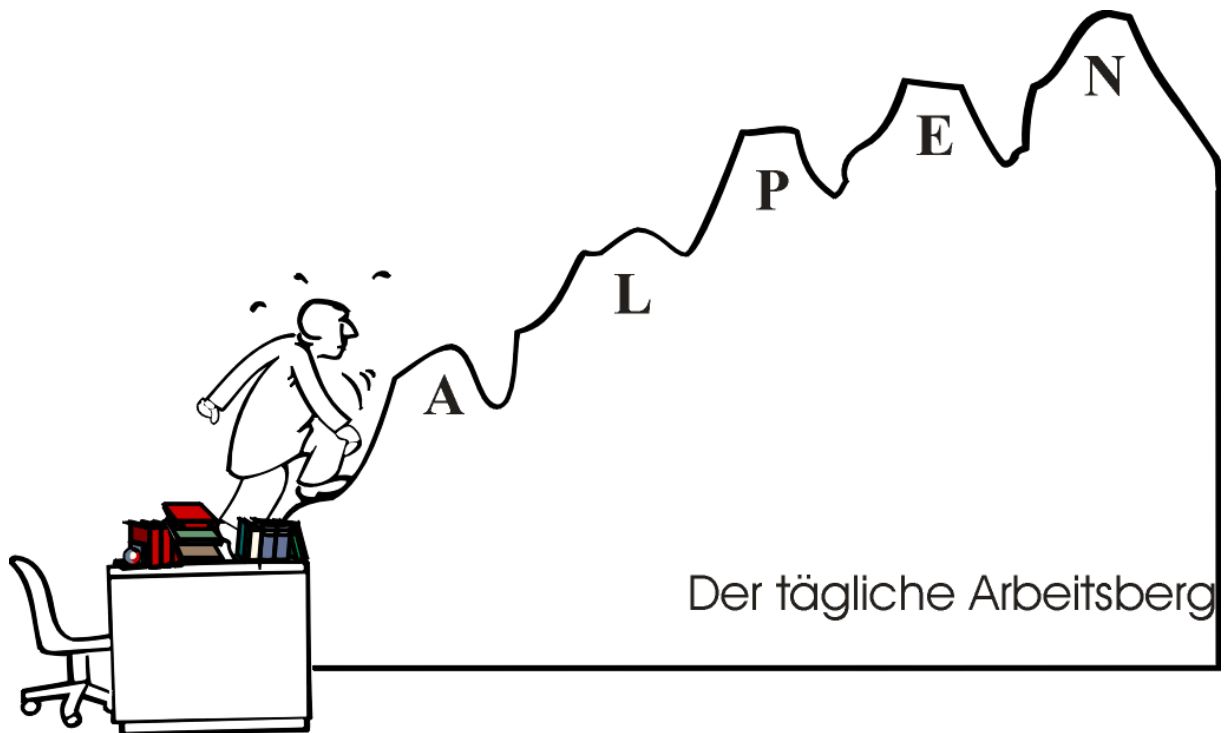
## 10 ZEIT-TIPPS FÜR DIE TÄGLICHE ARBEITSPRAXIS

- 1) Schätzen Sie bei Ihrer Aktivitäten-Planung und -Priorisierung die Zeitdauer ein, die Sie zur Erledigung voraussichtlich benötigen werden. Dieser Schritt ist unverzichtbar, denn nur so werden Konflikte innerhalb Ihrer Tagesplanung sichtbar. Etwa solcherart, dass Ihnen acht Arbeitsstunden zur Verfügung stehen, für Ihre bisherige Aufgabenplanung aber zwanzig Stunden notwendig wären.
- 2) Verplanen Sie nicht Ihren ganzen Tag. Sonst stehen Sie schnell wieder "ohne Zeit" da. Teilen Sie stattdessen 60 % der Ihnen zur Verfügung stehenden Zeit für fest verplante Aktivitäten ein, reservieren Sie 20 % als Pufferzeit für unerwartete Aufgaben, und lassen Sie sich den Freiraum von weiteren 20 % für Dinge, die Sie spontan erledigen wollen.
- 3) Auch wenn es schwer fällt: Starten Sie Ihren Tag mit einer Aufgabe der A-Priorität, und arbeiten Sie sich dann von wichtigen zu weniger wichtigen Dingen vor. Selbst an einem turbulenten Tag, an dem Sie nicht alles, was Sie sich vorgenommen haben, erledigen, haben Sie eines geschafft: Ihre wichtigste und dringendste Aufgabe.
- 4) Dass jeder Mensch seine ganz persönlichen Leistungshochs und -tiefs am Tag hat, die mehr oder weniger von der Normkurve abweichen, ist jedem sicherlich auch aus eigener Erfahrung bekannt. Doch die Bedeutung dieser Tatsache wird häufig unterschätzt. Passen Sie deshalb Ihren Tagesablauf den Gezeiten Ihrer Energiekurve an. In der Regel ist die Leistungsfähigkeit morgens höher als am Abend. Ein Grund mehr, seinen Tag mit einer Aufgabe der A-Priorität zu beginnen.
- 5) Für eine neue Aktivität benötigt man jedes Mal etwa bis zu fünfzehn Minuten, um sich zu organisieren und mental darauf einzustellen. Bündeln Sie deshalb ähnliche Aktivitäten wie Telefonate, Korrespondenz oder Kundenpflege, und reservieren Sie dafür klar definierte Zeitblöcke in Ihrer Tagesplanung. Es lohnt sich!

- 6) Hilfsbereitschaft und Engagement für andere sind hohe Tugenden. Doch sollten Ihre eigenen Aufgaben nicht darunter leiden. Lernen Sie, nein zu sagen, wenn andere Ihre Zeit beanspruchen, obwohl Wichtigeres auf Ihrem Plan steht. Eine klare Absage ist immer noch besser, als einem Kollegen die Erledigung einer Sache zuzusagen, die Sie am Ende wegen Zeitnot nicht schaffen.
- 7) Kennen Sie den Sägezahn-Effekt? Sie arbeiten vertieft an einer Aufgabe und werden plötzlich durch einen Anruf unterbrochen. Je länger die Störung anhält, umso mehr Zeit benötigen Sie, wieder zu Ihrem alten Gedankenfluss zurückzufinden. Nach und nach fällt das Konzentrationsniveau insgesamt ab. Es ist Zeit für „stille Stunden“. Vereinbaren Sie bei der nächsten Bearbeitung einer wichtigen Aufgabe einfach einen Termin mit sich selbst, und blockieren Sie diese Zeit auch in Ihrer Tagesplanung. Das Telefon umgeleitet, eMail-Empfang abgestellt, die Tür geschlossen, und das "Meeting" mit Ihrer Aufgabe kann beginnen.
- 8) Gemeinsam mit Kollegen oder im Team Entscheidungen fällen: Das ist das Herzstück effektiven Managements. Das klassische Forum für Entscheidungen, das Meeting, kann allerdings zu einem Zeitfresser werden, der seinesgleichen sucht kurz, ein Hort an Ineffizienz. Je nach Funktion innerhalb der Firmenhierarchie verbringen Mitarbeiter bis zu etwa 50 % ihrer Zeit in Meetings, sind aber davon überzeugt, dass mit einem guten Drittel weniger dieselben Ergebnisse zu erzielen seien. Der Schlüssel zur Lösung des Missstands, gültig sowohl für den Leiter des Meetings als auch die Beteiligten, ist eine verbesserte Vorbereitung. Machen Sie mit einfachen Mitteln aus einem langweiligen Zeitfresser eine hochprofitable, motivierende Veranstaltung!
- 9) Sich selbst und seine Planung im Griff zu haben heißt auch, sich zu kontrollieren. Überprüfen Sie daher immer wieder die Realisierung Ihrer Zeitpläne, indem Sie den geplanten und tatsächlichen Stand einer Aufgabe oder eines Zieles miteinander vergleichen. Fragen Sie sich bei Abweichungen, warum eine Aktivität nicht erledigt wurde. Haben Sie falsch geplant, oder sind Sie gestört worden? Optimieren Sie die Umsetzung Ihrer Aufgaben beim nächsten Mal. Bezüglich der Abweichung sollten Sie sofort agieren. Doch keine Panik: Bei regelmäßigen Kontrollen haben Sie immer genügend Spielraum für durchdachte Reaktionen.
- 10) Haken Sie am Ende des Tages erledigte Aktivitäten ab. Sie sehen so auf einen Blick, was noch nicht erledigt ist, aber vor allem sehen Sie, was Sie am Tag alles geleistet haben. Grund genug, um entspannt in den Feierabend zu gehen.



## ALPEN-METHODE



### Die Alpen-Methode

- A** Alle Aufgaben auflisten
- L** Länge schätzen
- P** Pausen und Pufferzeiten einplanen
- E** Entscheidungen fällen (Prioritäten setzen, Streichen, Delegieren usw.)
- N** Nachkontrolle

## ARBEIT RATIONALISIEREN



### Vier Fragen befreien meine Arbeit von Ballast:

Ist sie unbedingt nötig?

Wenn Nein → Streichen

Muss ich sie selbst machen?

Wenn Nein → Delegieren

Kehrt sie wieder?

Wenn Ja → Standardisieren

Kann ich sie vereinfachen?

Wenn Ja → Rationalisieren

## SICH SELBST MOTIVIEREN: 7 ANREGUNGEN

Erfolgreiches Handeln will gelernt werden, aber vor allem: es kann gelernt werden! Und zwar von jedem, der innerlich und äußerlich dazu bereit ist. Wenn die Motivation vorhanden ist, fließt die Energie, die eigene Tatkraft in Gang zu setzen. Die folgenden sieben Anregungen folgen einfachen Zusammenhängen und sind deswegen sehr wirksam. Sie können täglich verwirklicht werden.

### 1. Ich setze mir faszinierende Ziele

Wünsche allein genügen nicht. Klare Ziele und erwünschte Zustände sind genau und konkret bestimmt. Entscheidend ist, was mich fasziniert und begeistert, also Ziele, die mich anziehen. Lohnenswerte Ziele sind immer auch Herausforderungen. Es sind Aufgaben, an denen ich wachse.

### 2. Ich denke lösungsorientiert

Natürlich sollte ich nicht mit einer rosaroten Brille durch die Welt gehen und alles Schlechte ignorieren - ganz im Gegenteil! Ich kann mich mit Problemen auseinandersetzen und sie als Chance nutzen, etwas besser zu machen:

Woran könnte ich, woran andere erkennen, dass das Problem gelöst ist?

Was könnte ein erstes Anzeichen dafür sein, dass es in eine gute Richtung weitergeht?

Wozu könnte die Auseinandersetzung mit diesem Thema nützlich sein?

Welche Möglichkeiten habe ich, mit diesem Thema auf neue Weise umzugehen?

### 3. Ich versetze mich in die Position anderer

Nicht nur wenn ich bei anderen etwas bewirken will, ist es hilfreich, sich gut in sie einzufühlen. Empathie in andere bereichert immer das eigene Leben. Wenn ich mich in andere versetzt habe und sie wirklich verstehe, kann ich ihre Sichtweise und ihre Interessen so ausdrücken, dass sie mir ohne Einschränkung zustimmen können.

### 4. Ich bin mir der Stärken anderer wie meiner eigenen bewusst

Häufig erfreuen sich die Schwächen oder Fehler eines Menschen großer Aufmerksamkeit. Und die Stärken, die jeder besitzt, werden als selbstverständlich hingenommen. Anderen Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen und auch eigene Fähigkeiten und Begabungen zu schätzen, bewirkt eine positive Umstimmung des ganzen Lebens.

### 5. Ich anerkenne mein tägliches Tun

Anerkennung und Wertschätzung fördert die Leistung, nicht nur bei anderen, sondern auch bei mir! Spätestens am Abend kann ich mir vergegenwärtigen, wozu ich den Tag genutzt habe. Womit habe ich zum Gelingen beigetragen? Wodurch habe ich das Leben anderer bereichert? Welchen (vielleicht kleinen) Erfolg kann ich feiern? Wenn ich mir am Ende eines Arbeitstages drei Dinge aufschreibe, die gelungen sind, anerkenne ich sie mehr, als wenn ich nur daran denke.

### 6. Ich übe ein konkretes Verhalten

Ein roter Faden für eine wiederkehrende, zu meisternde Situation hat noch niemand geschadet. Je sicherer ich mir über die eigene Linie, meine eigene Richtung bin, umso motivierter gehe ich in diese Situationen.

### 7. Ich schaffe mir Freunde

Ein guter Kunde ist in manchen Ländern gleichzeitig auch ein Freund. Wenn es mir gelingt, Freunde zu schaffen, ganz gleich, ob geschäftlich oder privat, schaffe ich mir bereichernde Beziehungen.



## ZITATE

### Aus dem Sanskrit, Gruß an die Morgendämmerung

*Achte gut auf diesen Tag, / denn er ist das Leben; / das einzige Leben, das ist.  
In seinem kurzen Ablauf liegt alle Wahrheit deines Daseins: / das Glück des Wachsens, / die  
Energie der Tat / und die Schönheit der Kraft. / Das Gestern ist nur ein Traum / und das  
Morgen nur eine Vision. / Das Heute recht gelebt / macht jedes Gestern zu einem Traum des  
Glücks / und jedes Morgen zu einer Vision der Hoffnung. / Darum achte gut auf diesen Tag.*

### Seneca, Wille

*Die meisten wissen nicht, was sie wollen, außer in dem Augenblick, wo sie wollen; für sein  
ganzes Leben hat sich selten einer über sein Wollen und Nicht-Wollen entschieden: Täglich  
wechselt er Urteil und Wegrichtung, und so bleibt das Leben der meisten ein zielloses Hin und  
Her.*

*Anders der Weise: er hält fest, womit er begonnen hat, setzt sich Lebensziele und wirkt tagein  
und tagaus beharrlich auf sie hin. Er gelangt so zum Höchsterreichbaren oder doch zu dem,  
wovon er allein erkennt, dass es noch nicht das Letzte und Höchste ist. ...*

*Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige. ...*

*Nicht weil es so schwer ist, versuchen wir es nicht. Es ist so schwer, weil wir es nie versuchen.*

### Pierre Teilhard de Chardin, Universelles Ziel

*Die Menschen wissen heute nicht, auf welches universelle und endgültige Ziel hin sie den Elan  
ihrer Seelen lenken sollen. Die gegenwärtige Krise ist eine geistige Krise. Die materielle  
Energie zirkuliert nicht mehr genug, weil sie keinen genügend starken Geist findet, der ihre  
Masse organisierte und mitrisse; und der Geist ist nicht stark genug, weil er beständig in  
ungeordneter Geschäftigkeit verpufft.*

### Rudolf Otto Wiemer, Chance der Bärenraupe

*Keine Chance. Sechs Meter Asphalt. / Zwanzig Autos in einer Minute. / Fünf Laster.  
Ein Schlepper. Ein Pferdefuhrwerk.*

*Die Bärenraupe weiß nichts von Autos. / Sie weiß nicht, wie breit der Asphalt ist. /  
Weiß nichts von Fußgängern, Radfahrern, Mopeds.*

*Die Bärenraupe weiß nur, dass jenseits / Grün wächst. Herrliches Grün, vermutlich  
fressbar. / Sie hat Lust auf Grün. Man müsste hinüber.*

*Keine Chance. Sechs Meter Asphalt. / Sie geht los. Geht los auf Stummelfüßen. /  
Zwanzig Autos in einer Minute.*

*Geht los ohne Hast. Ohne Furcht. Ohne Taktik. / Fünf Laster. Ein Schlepper. Ein  
Pferdefuhrwerk. / Geht los und geht und geht und geht und kommt an.*

**(Rudolf Otto Wiemer, Chance der Bärenraupe. Ausgewählte Gedichte. Kerle Verlag  
Freiburg-Heidelberg 1980, S. 56)**

## ENTWICKLUNGSLEITER SELBSTMANAGEMENT



**Lebensvision, Leitbilder  
beruflich und privat**

**Konzentration auf Effektives:  
Priorität B**

**Tagesziele, Projektziele,  
Zielvereinbarungen**

**Zeitplanbuch mit Checklisten und  
Infos oder vergleichbare Software**

**Zeitplanung, Projektpläne,  
Realitätskontrolle**

**To-do-Liste: Prioritäten und Zeitbedarf**

**Notizen und Zettel**

**Terminkalender für Verabredungen**

## LITERATUR

Allen, David (2008): So kriege ich alles in den Griff. Selbstmanagement im Alltag. Dt. Erstausgabe. München: Piper (Serie Piper, 5191).

Allen, David; Reuter, Helmut (2010): Wie ich die Dinge geregelt kriege. Selbstmanagement für den Alltag. 11. Auflage. München: Piper (Serie Piper, 4060).

Beyer, Günther (1992): Zeitmanagement. Arbeitsmethodik, Zeitplanung und Selbststeuerung. Düsseldorf: ECON-Verlag.

Bischof, Anita; Bischof, Klaus (1997): Selbstmanagement effektiv und effizient. Planegg: STS, Standard Tabellen- und Software-Verlag.

Boethius, Stefan; Zellweger, Hansruedi (1990): Heute beginnt der Rest Deines Lebens. 3. Auflage. Steinmaur: Time/system-Verlag.

Covey, Stephen R.; Beck, Maria (1999): Die effektive Führungspersönlichkeit. Management by principles. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Covey, Stephen R.; Merrill, A. Roger; Merrill, Rebecca R. (2001): Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Covey, Stephen R.; Proß-Gill, Ingrid (2000): So leben Sie "Die sieben Wege zur Effektivität". Das bewährte Covey-Erfolgskonzept in der Praxis. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Covey, Stephen R.; Proß-Gill, Ingrid (2006): Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe ; mit 8 Filmen auf DVD. Offenbach: GABAL (GABAL Management).

Covey, Stephen R.; Roethe, Angela (2011): Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 21. Auflage, erw. und überarb. Neuausgabe. Offenbach: GABAL.

Izzo, John (2010): Die fünf Geheimnisse, die Sie entdecken sollten, bevor Sie sterben: Goldmann.

König, Detlef; Roth, Susanne; Seiwert, Lothar (2001): 30 Minuten für optimale Selbstorganisation. Offenbach: GABAL Verlag.

Küstenmacher, Werner Tiki; Seiwert, Lothar J. (2003): Simplify your life. Einfacher und glücklicher leben. 10. Auflage. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Seiwert, Lothar J. (1990): Mehr Zeit für das Wesentliche. So bestimmen Sie Ihre Erfolge selbst durch konsequente Zeitplanung und effektive Arbeitsmethodik. 11., durchges. Aufl. Landsberg am Lech: verlag moderne industrie.

Seiwert, Lothar J. (2002): Mehr Zeit fürs Glück. Das Bumerang-Prinzip ; Life-Balance: gesünder, erfolgreicher und zufriedener leben. München: Gräfe und Unzer.

Simon, Walter (1996): Rede nicht, handle! Ziele setzen, Ziele erreichen. 1. Aufl. Offenbach: GABAL.