

SCRIPTS

Professionelles Selbstmanagement

Zusammenfassung:

Im Beruf konkretisiert sich Selbstmanagement auf erfolgreiche persönliche Arbeitsorganisation. Im Script sind deren Prinzipien erläutert und anhand praktischer Beispiele verdeutlicht. Davon ausgehend kann jeder seine optimale Form finden, die es im Alltag durchzusetzen gilt.

Unter dem Gesichtspunkt von Führung kommt es darauf an, die gleichen Prinzipien für das eigene Team, für den eigenen Verantwortungsbereich, anzuwenden und die Mitarbeiter zu professionellem Selbstmanagement zu erziehen.

Dr. Stefan Fourier, Gründer der Humanagement GmbH und Chief Executive Advisor, diskutiert in den Scripts verschiedene Management-Themen.

Seine Erfahrungen sammelte er in verantwortlichen Managementpositionen und als langjähriger Consultant. Der Unternehmer und Executive Coach hat außerdem zahlreiche Sachbücher publiziert.

Professionelles Selbstmanagement

Mit vorausschauender Arbeitsorganisation zum Erfolg

Das Thema Selbstmanagement ist auf zwei Ebenen angesiedelt:

- Person
- Team

Auf der Ebene von Person geht es in erster Linie um die Frage, wie ich mich selbst manage. Im Mittelpunkt steht dabei die persönliche Arbeitsorganisation. Randthemen sind Stressbewältigung, Abgrenzung Beruf/Freizeit/Familie, persönliche Fitness (physisch und mental) und einiges andere.

Für die Ebene Team müssen wir uns zum Beispiel mit der Frage auseinandersetzen, wie wir die Bedingungen in unserem Verantwortungsbereich gestalten, damit Teamarbeit optimal läuft, damit unsere Mitarbeiter ihre eigenen Tätigkeiten effektiv managen und wir alle gemeinsam die gestellten Aufgaben erfüllen.

Auf beiden Ebenen geht es um Führung, einmal um die Führung der eigenen Person, im zweiten Fall um die Führung des Teams. Auf beiden Ebenen gelten die gleichen Prinzipien. Wenn es gelingt, diese Prinzipien zu verinnerlichen, können wir sowohl in unserer persönlichen Arbeitsorganisation als auch in der unserer Mitarbeiter Professionalität entwickeln.

Wer erfolgreich führen will, muss Vorbild sein. Also beginnen wir mit uns selbst und mit dem Selbstmanagement unserer eigenen Person.

Es nützen uns nämlich die besten Theorien und Managementmethoden nichts, wenn wir unsere eigene tägliche Arbeit nicht vernünftig auf die Reihe bekommen. Schauen sie sich Ihren eigenen Schreibtisch an: Liegen tatsächlich nur die Dinge darauf, die sie gerade bearbeiten? Wenn sich dort viele Vorgänge türmen, befinden sie sich in guter Gesellschaft, denn etwa 80 % aller Manager

haben zu viel auf ihrem Schreibtisch herumliegen.

Das Interessante an dieser Tatsache ist, dass den Betroffenen der Zustand meist überhaupt nicht gefällt. Sie leiden oft sogar darunter, ist er doch Ausdruck von Überlastung, von zu viel Unerledigtem, von Stress und Überforderung. Wenn sie also Ihre persönliche Arbeitsorganisation tatsächlich verändern wollen, dann räumen sie alles von Ihrem Schreibtisch runter und legen sie es, nach Fälligkeitstermin geordnet, in einen Schrank, so dass sie es nicht mehr sehen können. Tun sie das

jetzt ... sofort!

bevor Sie weiter lesen.

Nun geht es ihnen wahrscheinlich schon viel besser und sie können aus einer freieren Grundstimmung heraus darüber nachdenken, wie sie Ihre persönliche Arbeitsorganisation grundsätzlich verbessern wollen.

Wir sollten uns zu Beginn über die Prinzipien erfolgreicher Arbeitsorganisation klar werden. Aus diesem Verständnis heraus wird jeder in der Lage sein, die für seine persönliche Situation im Einzelnen passenden, wirkungsvollen Schlussfolgerungen zu ziehen. Dann ist es eigentlich nur noch ein kleiner Schritt, nämlich das als gut Erkannte in konkretes Handeln umzusetzen. Und damit sind wir beim wichtigsten Grundsatz:

Man muss das, was man will auch tatsächlich tun!

Ohne den Einsatz des persönlichen Willens und ohne Disziplin ist effektives persönliches Arbeiten niemals möglich. Ich begegne häufig Menschen, die darauf hoffen, dass nach einem Seminarbesuch und durch das Erlernen von Hilfsmitteln und Methoden des

Zeitmanagements alles besser wird. Dies ist Kinder-
glaube! Die Enttäuschung ist vorprogrammiert.

Das Bild zeigt fünf Prinzipien für erfolgreiche Arbeits-
organisation. Sicher könnte man noch einige mehr be-
nennen oder andere. Aber wir haben mit diesen fünf
die besten Erfahrungen gemacht, sowohl bei der Orga-
nisation der eigenen Arbeit als auch bei der Vermitt-
lung unseres Know-how an andere.

Fünf Prinzipien für erfolgreiche Arbeitsorganisation



Betrachten wir diese Prinzipien im Einzelnen:

Das wichtigste Prinzip besteht darin, *vor die Zeit zu kommen*. Diese Bezeichnung mag zunächst verwirren. Sie drückt aber das Wesentliche am Zeitmanagement aus.

Wir müssen so disponieren, dass wir immer Zeitreser-
ven haben, dann sind wir „vor der Zeit“.

Wie aber erreicht man einen solchen Zustand? Ich
glaube, dass wir hier mit unseren Erwartungen realis-
tisch bleiben müssen. Trotzdem, wie oft lassen wir
Aufgaben liegen und beginnen deren Bearbeitung erst
dann, wenn der Termin heranrückt. Das muss nicht
unbedingt immer der bekannte „Studenteneffekt“ sein,
bei dem unsere Bequemlichkeit dazu führt, dass wir
auf den letzten Drücker starten. Als sehr professionelle
und verantwortungsbewusste Menschen planen wir
natürlich, wann wir mit der Bearbeitung einer Aufgabe
beginnen.

Meistens machen wir jedoch bereits bei der Planung
einen grundsätzlichen Fehler:

Wir überlegen, wie lange wir für die Erledigung benö-
tigen, geben vielleicht noch eine kleine Reserve dazu
und errechnen dann vom Endtermin aus rückwärts
unseren Starttermin. Und damit sitzen wir schon in der
Falle! Wenn irgendetwas dazwischen kommt – und das
tut es ja sehr oft – schwindet als erstes unsere Reserve
und ab sofort sind wir unter Zeitdruck. Da wir in der
Regel nicht nur eine Sache zu erledigen haben, son-
dern sozusagen Multitasking praktizieren, sind wir
permanent in Nöten.

Die Lösung ist ganz einfach:

Wir müssen die Planung umstellen und grundsätzlich
sofort starten.

Das gilt vor allem für die Aufgaben, die noch eine
Weile Zeit haben. Schieben wir nichts auf die lange
Bank, sondern starten wir sofort!

Man muss die Dinge erledigen, bevor sie drin-
gend werden.

Relativ einfach ist dieses Vorgehen, wenn es sich um
kleinere Aufgaben handelt. In Fällen des Schreibens
von Protokollen, der Bearbeitung von Festlegungen
oder der Vorbereitung auf die nächsten Meetings kann
man die erforderlichen Arbeiten frühzeitig fertig stellen
und auf Abruf liegen lassen. Umfangreichere Arbeiten
gliedern sich naturgemäß in verschiedene Arbeitsetap-
pen, wie Vorbereitung, Diskussion und Abstimmung,
Fertigstellung. Hier empfiehlt sich der sofortige Start
mit den ersten Schritten, weil dabei häufig der tat-
sächlich nötige Aufwand klarer und unsere Planung für
die Folgeschritte realistischer wird.

Wie wendet man dieses Prinzip des „vor der Zeit zu
sein“ auf der Ebene von Team an? Was muss die Füh-
rungskraft tun, um die Mitarbeiter vor die Zeit zu brin-
gen? Eigentlich sind nur drei Dinge dazu nötig, zumin-
dest als Einstieg, mit denen sich die Situation jedoch
deutlich verbessern lässt:

- ◆ Vergeben wir niemals eine Aufgabe ohne einen
Termin!
- ◆ Vereinbaren wir mit dem Mitarbeiter den ersten
Schritt, den er tun will/muss, um die Aufgabe zu
lösen und vergessen wir auch hier nicht den Ter-
min für den ersten Schritt!
- ◆ Kontrollieren wir unbedingt die Terminerfüllung!
Selbst eine kurze Rückfrage wirkt manchmal Wun-
der.

Ein wichtiges Hilfsmittel dazu ist eine Liste (Empfeh-
lung hierzu: ActionOrga als EDV-Tool), der wir täglich
10 Minuten widmen sollten mit drei W-Fragen „wem
habe ich heute was übertragen und wann muss ich
nachfragen?“ Diese Zeitinvestition hat einen enormen
Effekt für uns persönlich, denn erstens zwingen wir
uns selbst zum Delegieren und durch die systemati-
sche Nachfrage disziplinieren wir unser Team und
führen eine Kultur von Verbindlichkeit, von ernsthaf-
tem und verantwortlichem Arbeiten ein.

Ein weiteres wichtiges Prinzip persönlicher Arbeits-
organisation ist das des *Weglassens*. Fast jeder von uns
neigt dazu, sich um deutlich mehr Angelegenheiten als
um seine eigenen zu kümmern. Wir sollten öfter prü-
fen, was eigentlich passiert, wenn wir irgendeine Sa-
che nicht selbst machen. In mehr Fällen als wir glau-
ben, lautet die Antwort: Nichts bzw. nicht viel!

Und dann sollten wir es einfach nicht tun. Man darf ein solches Vorgehen jedoch nicht mit der manchmal geübten Praxis verwechseln, Vorgänge so lange liegen zu lassen, bis sie sich von selbst erledigt haben. Das ist hier nicht gemeint. Es geht vielmehr darum, vorher darüber nachzudenken, ob eine Arbeit wirklich sein muss, ob Aufgabenumfang und Termin unveränderbar sind und ob die Aufgabe tatsächlich von einem selbst erledigt werden muss. Mit derartigen Überlegungen kann man in Verhandlung mit dem Auftraggeber, mit dem Vorgesetzten oder mit Mitarbeitern gehen. Am Ende dürfen nur die klügeren Argumente zählen. Die Erfahrung zeigt, dass ein solches verantwortungsbewusstes Vorgehen in manchen Fällen wirkliche Entlastungen schafft.

In gleichem Maße gilt dieses Prinzip auch für die Mitarbeiter. Auch hier gibt es selbstverständlich die Gefahr, dass Aufgaben ausgesessen werden in der Hoffnung auf Selbsterledigung. Führungskräfte sind hier sehr gefordert, genau zu differenzieren und den Missbrauch des Prinzips des Weglassens zu unterbinden. Gleichwohl sollte man jedoch alles tun, um die Vorteile einer kritischen Überprüfung von Aufgabenstellungen und Terminsetzungen zum Festlegen von Prioritäten zu nutzen.

Hier einige Hinweise für Führungskräfte, das Prinzip des Weglassens im eigenen Verantwortungsbereich wirkungsvoll einzusetzen:

- ◆ Initiieren wir Diskussionen mit den Mitarbeitern über die Priorität von Aufgaben. Werfen wir die Fragen auf und lassen wir uns die Antworten über Notwendigkeiten, Dringlichkeiten und Folgen bei Nichterfüllungen von den Mitarbeitern geben.
- ◆ Verhandeln wir jeden Termin mit den betroffenen Mitarbeitern. Folgen wir möglichst deren Vorschlägen und bestehen wir unbedingt auf der Realisierung dieser, von den Mitarbeitern selbst gemachten Vorschläge.
- ◆ Kommunizieren wir unsere Entscheidungen gegenüber Auftraggebern, Vorgesetzten und Kooperationspartnern frühzeitig und auf sachlicher Basis.

Es ist äußerst wichtig zu verstehen, dass das Prinzip des Weglassens erfolgreich nur durch ausreichende und sachgerechte Kommunikation angewendet werden kann. Alleingänge sind hier gefährlich und nicht in Ordnung.

Das dritte Prinzip, die *Disziplin*, besitzt mehrere Aspekte:

- ◆ Selbstdisziplin
- ◆ Zeitdisziplin
- ◆ Disziplin der Mitarbeiter

Dabei muss man grundsätzlich voranstellen, dass es überhaupt nicht um Disziplin im Sinne von Gehorsam geht! Disziplin meint nach C. G. Jung, die

Dinge, die man als sinnvoll und notwendig erkannt hat, mit Freude und Hingabe zu erledigen.

Disziplin hat mit Verantwortlichkeit zu tun, für eine Sache, für andere und für sich selbst. Wer über diese Aspekte nachdenkt, kommt leicht zu der Überzeugung:

Disziplin ist der Schlüssel zur Freiheit!

Nur wer selbst diszipliniert ist und nicht (oder nur selten) seinem „inneren Schweinehund“ nachgibt, kann Disziplin in seinem Umfeld herstellen. Das beginnt mit sehr einfachen Sachen, wie dem Einhalten von Verabredungen, regelmäßigem Joggen oder der exakten Bearbeitung übernommener Aufgaben. Das beginnt aber auch mit einem aufgeräumten Schreibtisch, mit pünktlichem Arbeitsbeginn und pünktlichem Arbeitsabschluss. In vielen Unternehmen ist es üblich, abends bis in die Puppen am Schreibtisch zu sitzen. Abgesehen davon, dass sich die Effizienz des Arbeitens am Ende eines langen Tages deutlich reduziert, ist dieses Verhalten nicht nur ein Zeichen von Fleiß, sondern auch von Optimierungsbedarf. Wir haben uns, bis auf begründete Ausnahmen, so zu organisieren, dass wir einen vertretbaren Zeitaufwand betreiben.

Zeitdisziplin berührt neben dem großen Thema der eigenen Pünktlichkeit beispielsweise auch das Problem von Sitzungen und Meetings. Oft wird in Unternehmen über zu lange und langweilige Sitzungen geklagt. Das ist ein sicheres Zeichen dafür, dass Defizite bei Disziplin und Verantwortlichkeit vorliegen. Es ist wichtig, mit Meetings pünktlich zu beginnen. Es ist für eine effiziente Meetingkultur aber noch wichtiger, Meetings pünktlich zu beenden. Dies gilt auch dann, wenn im Meeting noch nicht alle Punkte abgehandelt wurden. Lieber setzt man einen neuen Termin an, mit klarem Zeitlimit, bei dem das Versäumte nachgeholt wird. Mit einer solchen Konsequenz erreicht man zweierlei:

- ◆ bessere Vorbereitung und Konzentration der Teilnehmer
- ◆ kürzere Meetings

In der Regel reicht es, einmal eine solche Prozedur durchzuziehen, der Lerneffekt für die Teilnehmer ist hoch.

Damit sind wir beim dritten Aspekt, bei der Disziplin der Mitarbeiter. Auch hier geht es nicht um Gehorsam! Besser ist es klar zu machen, dass einmal getroffene Vereinbarungen, bei deren Gestaltung die Mitarbeiter

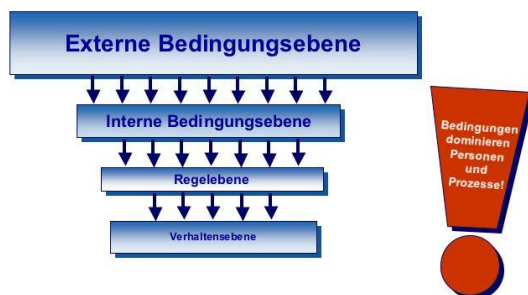
als gleichberechtigte Partner verhandeln, unbedingt eingehalten werden. Das lässt sich nicht durch irgendwelche Veranstaltungen trainieren. Hier helfen nur zwei Dinge:

- Persönliches Vorbild
- Üben am Beispiel

Wir haben das Prinzip Disziplin wie kaum ein anderes selbst in der Hand. Der Schlüssel ist unsere eigene Disziplin gegenüber unseren Aufgaben, dem Unternehmen, den Mitarbeitern und gegenüber uns selbst.

Das vierte Prinzip lautet *System*. Unsere Arbeit ist eingebettet in das Umfeld unseres Unternehmens und von diesem Umfeld in hohem Maße abhängig. Die beste persönliche Arbeitsorganisation nützt nichts, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter nicht mitspielen, wenn Kunden durch ständige Rückfragen oder Reklamationen alle Zeitpläne über den Haufen werfen usw. Wenn man all diese Störfaktoren untersucht zeigt sich, dass viel mehr von uns beeinflusst werden kann, als wir auf den ersten Blick meinen. Wir können bestimmte Abläufe und Verfahrensweisen etablieren, die uns ein unabhängigeres Arbeiten erlauben, richtig delegieren und kontrollieren und klare Verantwortungsdefinitionen schaffen. All das lässt sich natürlich nicht kurzfristig verändern, denn innerhalb von Organisationen müssen erst die Bedingungen verändert werden, bevor neue Verhaltensweisen eintreten.

Das Dominanz-Modell zeigt, wo man ansetzen muss!



Das Bild zeigt ein wichtiges Prinzip für die Gestaltung von Arbeit. Wir wissen aus Erfahrung, dass ständiges Predigen von Wohlverhalten genau dieses nicht herbeiführt. Wenn jemand ständig zu spät zu Meetings kommt, dann helfen Ermahnungen nicht weiter. Es ist wirkungsvoller, Regeln zu setzen und durchzusetzen, beispielsweise solange mit dem Beginn zu warten bis alle da sind oder – noch wirkungsvoller – dem verspätet Eintreffenden die Teilnahme am Meeting zu verwehren. Dies wird dann besonders effektiv, wenn der

Zugang zum Meetingraum ab einem bestimmten Zeitpunkt verschlossen ist. Dadurch existieren Bedingungen, die den notorischen Zuspätkommer wirkungsvoll ausschließen und bei ihm eher eine Verhaltensänderung bewirken als ständige Vorhaltungen. Die Anwendung dieses Dominanz-Prinzips, welches im Übrigen auch bei vielen anderen Gelegenheiten erfolgreich ist, verlangt unsere Kreativität. Führung ist ein innovativer Prozess.

Unter den Stichworten System und Dominanz-Prinzip ist noch ein weiterer Aspekt wichtig. Mit Änderungen in der Ablauf- und Aufbauorganisation, mit Veränderungen bei den Spielregeln der Zusammenarbeit oder auch durch ein neues Büro können wir Rahmen schaffen, in denen uns selbst und unseren Mitarbeitern das Handeln vor der Zeit, eine wirkungsvollere Planung und deren Umsetzung, das Weglassen von Überflüssigem, bessere Delegation und Kontrolle, diszipliniertes Arbeiten usw. leichter fallen. Wir ändern das Umfeld, in welchem Arbeit stattfindet und die Art und Weise unserer Zusammenarbeit, und wir erreichen dadurch bessere Arbeitsorganisation bei jedem Einzelnen.

Nun kommen wir zum fünften Prinzip, zum *Handeln*. Darunter fassen wir alle Hilfsmittel zur Arbeitsorganisation und deren Handhabung zusammen. Von der Wiedervorlagemappe über Wochen- und Tagesplaner bis hin zu PCs, Palms und den verschiedenen Softwarepaketen steht ein reiches Arsenal an Instrumenten und erprobten Verfahren zur Verfügung. Umso unverständlicher, dass viele Menschen und gerade auch Führungskräfte trotzdem unter Zeitnot leiden. Die Ursache für diesen Widerspruch ist häufig sehr offensichtlich, denn die genannten Hilfsmittel werden zwar angeschafft, aber nicht benutzt. Zumindest werden sie nicht so professionell und konsequent verwendet, dass die gewünschten Effekte eintreten. Das hängt einerseits mit Defiziten bei den zuvor behandelten Prinzipien für erfolgreiche Arbeitsorganisation zusammen. Wesentlicher ist aber hier wie auch dort

ungenügende Handlungskonsequenz.

Man kann das mit dem Unterschied zwischen Amateur und Profi vergleichen. Während der Amateur die Dinge zum Spaß macht und aufhört, wenn es anfängt wirklich weh zu tun, ist der Profi wesentlich konsequenter. Er tut es, weil es nötig ist, weil er den Sinn verstanden hat. Deshalb überwindet er größere Schwierigkeiten und kommt am Ende zum Erfolg. Dabei fühlt der wirkliche Profi sich auch noch frei und selbst bestimmt, weil er den Sinn solcher Konsequenz verstanden hat und aus dieser Motivation heraus handelt.

Also zum Schluss die herzliche Aufforderung: Tun Sie es einfach!

Warten sie nicht auf die perfekte Lösung, die gibt es nicht. Reden sie sich nicht vor sich selbst damit heraus, dass die beschriebenen Prinzipien in ausgerechnet ihrer Situation nicht helfen. Handeln sie stattdessen ab sofort bewusster im Sinne des Gesagten, wenden sie die Prinzipien intelligent an und sie werden sehen:

Es wirkt in jedem Falle in die richtige Richtung!