

# Selbstmanagement – zielgerichtete Führung beginnt bei sich selbst

Urs Frey

*Im kleinen Unternehmen (KU) laufen meist alle Fäden beim Geschäftsführer oder bei der Geschäftsführerin zusammen. Dies ist der Reiz an der Selbstständigkeit und am Unternehmertum. Doch Mehrfachbelastung, Zeitnot und letztlich hohe psychische Anspannung können die Folge sein. Nur wenn es gelingt, die Aufgaben und Tätigkeiten als Unternehmerin und Unternehmer effizient zu organisieren, ist verantwortliches, produktives und qualifiziertes Arbeiten möglich. Selbstmanagement bedeutet also, produktiver zu arbeiten, bewusster zu leben und besser mit der eigenen Zeit umzugehen.*

## Verbesserung der Lebensqualität

«Sich selbst führen» oder kurz Selbstmanagement zielt nach dem heutigen Verständnis auf die Verbesserung der Lebensqualität ab. Als leistungsorientierte Menschen wollen wir für einen sinnvollen Zweck arbeiten und nicht nur unseren Lebensunterhalt bestreiten. Wir streben nach Zielen und Erfolgen. In der Summe kommt dies in einer kontinuierlich steigenden Produktivität zum Ausdruck, indem wir also mehr Aufgaben in der gleichen Zeit erledigen (siehe Abbildung 01).

Wir definieren darum Selbstmanagement als die Kompetenz, uns selbstverantwortlich mit unseren Fähigkeiten zu organisieren und Aufgaben, Termine, die Kommunikation mit Kunden und Kolleginnen sowie die persönlichen Erholungsbedürfnisse aktiv zu steuern. Gutes Selbstmanagement spart Zeit, vermindert Ärger und Stress, schon die persönlichen Ressourcen, legt die Grundlage für berufliche Erfolge und sichert mehr Zeit zum Auftanken (lesen Sie dazu auf Seite 19).

## Aspekte des Selbstmanagements

**1. Organisation von Aufgaben und Zeit.** Im Zentrum des Selbstmanagements im Arbeitsalltag steht das Aufgaben- und Zeitmanagement. Grundsätzlich gilt, dass man sich im beruflichen Alltag das Leben nicht mit Kleinigkeiten unnötig schwer macht. Zeit ist immer knapp. Der Umgang damit ist entscheidend. Die Etablierung eines Zeitmanagements beginnt mit der Analyse und dem Protokollieren der täglichen Aktivitäten. Damit lassen sich der Zeitaufwand für die verschiedenen Aktivitäten realistisch erfassen und Verbesserungspotenziale ausloten. Auch Nebentätigkeiten wie Pausengespräche mit Mitarbeitenden, Störungen der Informatik, Reisen oder die Beziehungspflege gehören dazu. Arbeitstage sollten nicht vollständig verplant werden. **Pufferzeiten** sind nötig und beitragen je nach beruflicher Tätigkeit 20 bis 40 Prozent der verfügbaren Zeit.

**2. Kommunikation und richtiger Einsatz der Kommunikationsmedien.** Die Kommunikation im Unternehmen soll zeitsparend und effektiv sein. Nicht immer ist ein Telefonat sinnvoll, Mails sind – richtig eingesetzt – häufig effizienter. Bei komplexen Zusammenhängen und Klärungen von Fragen ist demgegenüber das persönliche Gespräch wirkungsvoller. Die Wahl des Kommunikationsmittels soll daher auf das Ziel der Kommunikation und die Dringlichkeit abgestimmt sein. Es sind die jeweiligen, konkreten Arbeitsaufgaben und das eigene Verhalten, die das Medium – Telefon, Mail, Brief, persönliches Gespräch usw. – und damit die Effizienz der Kommunikation bestimmen.

### exkurs

#### Gedanken zur Zeit

↓

Zeit kann weder gespeichert noch vermehrt werden. Sie zerrinnt Sekunde um Sekunde und immer mit der gleichen Geschwindigkeit.

■ Gut empfundene Zeit vergeht in der Regel schnell, schlecht empfundene hingegen quälend langsam.

■ Zeit ist ein mir anvertrautes Kapital, mit dem ich in eigener Verantwortung gut oder schlecht umgehe.

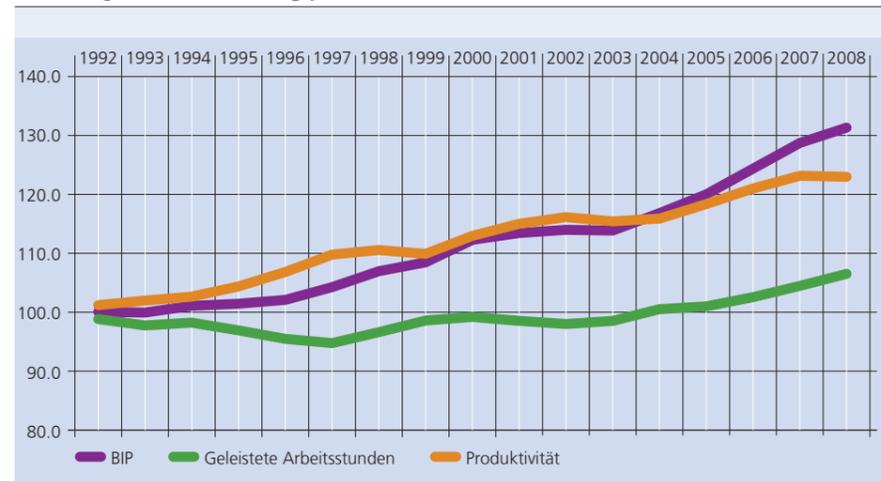
■ Ich gewinne verlorene Zeit nicht wieder, auch wenn ich gelegentlich das Gefühl habe, noch schneller von einem Termin zum nächsten hetzen zu können.

■ Zeit wird vergeudet, indem ich Falsches oder Unnötiges tue.

■ Ich verschwende auch Zeit, indem ich das Richtige falsch mache.

Die **markierten** Begriffe sind im Glossar am Ende dieser Nummer kurz erklärt.

Abbildung 01 Mehr Leistung pro Arbeitsstunde



In der Schweiz ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP) seit 1991 um rund 30% gestiegen. Die geleisteten Arbeitsstunden haben in dieser Zeit jedoch «nur» um 6,7% zugenommen, die Zahl der Erwerbstätigen um 9,7% (in der Grafik nicht dargestellt). Demgegenüber ist die Produktivität pro geleisteter Arbeitsstunde um 22,9% gestiegen. Dahinter steht vor allem der technologische Fortschritt. Um Schritt halten zu können, muss der Mensch effizienter arbeiten – sich besser selbst führen.

Quelle: Bundesamt für Statistik, indizierte Werte, 1991=100.

## Selbstmanagement

**3. Informationsfluss im Unternehmen.** Sind in Ihrem Unternehmen die Kommunikationswege klar festgelegt und werden sie auch eingehalten? Wird Wert auf Transparenz und Abstimmung gelegt? Sind die Daten und Unterlagen von Kunden aktuell und gepflegt? Wenn Sie diese Fragen zum Informationsfluss bejahen, sind gute Voraussetzungen für effizientes Arbeiten gegeben. Entscheidend ist, dass man selbst in die Kommunikation eingebunden ist und wichtige Informationen rechtzeitig erhält. Wichtig festzulegen ist, ob Sie als Unternehmerin oder Unternehmer wirklich alle Informationen erhalten müssen und dass Sie ein Stellvertretungsprinzip etablieren, damit bei Abwesenheit dringliche Entscheide gefällt werden.

Alle involvierten Beteiligten müssen Zugang zu relevanten Informationen erhalten. Dafür werden Informationen im Unternehmen in sinnvoller Weise elektronisch und physisch abgelegt.

**4. Arbeitsplatz und Pausen.** Führungsarbeit ist oft viel Büroarbeit, die man sitzend ausführt. Leider werden die Erkenntnisse der **Ergonomie** nur selten berücksichtigt – oder erst dann, wenn sich Beschwerden einstellen. Körperliche Abwechslung lässt sich einfach erreichen: Gehen Sie zu den Mitarbeitenden an deren Arbeitsplatz, sprechen Sie miteinander im Stehen. Weiter sollten der Arbeitsplatz, die erforderlichen Arbeitsmittel und die Gestaltung der persönlichen Arbeitsumgebung (Beleuchtung, Klima und die Lärmsituation) optimal sein, um Störungen des Arbeitsflusses und Wohlbefindens zu vermeiden. Grundsätzlich sollten alle Arbeitsplätze im Unternehmen von Zeit zu Zeit aus ergonomischen Gesichtspunkten beleuchtet werden. Dies steigert die Zufriedenheit der Arbeitnehmenden und die Attraktivität der Stelle.

Pausen dienen der Erholung von Körper und Geist. Bei andauernder einseitiger körperlicher Belastung oder geistig konzentrierter Arbeit sichern regelmässige Erholzeiten die Fitness über den Tag hinweg. Bei Bildschirmarbeit ist zum Beispiel stündlich eine 5- bis 10-minütige Unterbrechung zu empfehlen. Dies entspannt die Augen sowie die Nacken- und Rückenmuskulatur. Entspannungs- oder Bewegungsübungen helfen, den Erholungswert weiter zu steigern.

**5. Team- und Unternehmenskultur.** Die Prägung und Steuerung der **Unternehmenskultur** und **Teambildung** sind wichtige Führungsaufgaben des Unternehmers oder der Unternehmerin. Wie weit und in welcher Form dies aktiv geschieht, hängt von der eigenen Persönlichkeit und den Erwartungen der Mitarbeitenden ab. Führungspersonen sollten sich nicht mit der Ausflucht begnügen, dass «man halt so ist, wie man ist».

Gute Kontakte zu Mitarbeitenden und unter den Arbeitnehmenden selbst bieten in schwierigen Situationen Unterstützung und Entlastung. Integriert und anerkannt zu sein, stärkt das Selbstvertrauen, die Motivation und somit auch die persönliche Leistung aller Teammitglieder.

### Effektivität: die richtigen Ziele setzen

Während die fünf vorher genannten Inhaltsaspekte eher allgemein festlegen, was es im Bereich des Selbstmanagements zu beachten gilt, geht es nun darum, konkrete Schritte einzuleiten. Ausgangspunkt bildet die richtige Zielsetzung. Wenn wir jedoch zu lange nach einem perfekten Ziel suchen, werden wir kaum handeln. Und wenn wir Angst haben, dass gesetzte Ziele nicht erreicht werden,

### tipp

#### Wie organisiere ich meinen Arbeitsalltag besser?

↓

■ Identifizieren Sie Störfaktoren und Zeitfresser (vgl. Abbildung 02).

■ Nutzen Sie Ihren Termin- auch als Aufgabenplaner.

■ Weisen Sie Ihren Aufgaben Prioritäten zu (vgl. Abbildung 03).

■ Notieren Sie Ihre Zeitaufwände.

■ Planen Sie jeden Arbeitstag und seien Sie dabei nicht zu ehrgeizig.

■ Planen Sie Pufferzeiten ein (rund 40% der Tagesarbeitszeit).

■ Schaffen Sie sich ein Ablagesystem an und gleichen Sie das System Ihrer Papierablage dem Ihrer Daten im Computer an.

■ Räumen Sie Ihre physische und elektronische Datenablage regelmässig auf.

Abbildung 02 Ihre Zeitfallen und Zeitfresser

Überlegen Sie sich, welche der folgenden Zeitfresser für Ihr Selbstmanagement relevant sind, wo die Ursachen liegen und mit welchen Massnahmen Sie den Zeitfallen begegnen können.	Ursachen	Massnahmen
<input type="checkbox"/> Zeitnot und falsches Verhalten: Sie handeln häufig unter Zeitdruck.		
<input type="checkbox"/> Überflüssige Anwesenheit: Sie haben lange Präsenzzeiten und sind an allen Sitzungen dabei.		
<input type="checkbox"/> Nicht Nein sagen können: Es fällt Ihnen schwer, eine Bitte auszuschlagen.		
<input type="checkbox"/> Unordnung oder zu viel Ordnung: Sie verbringen viel Zeit mit Suchen von Unterlagen oder mit der Ablage derselben.		
<input type="checkbox"/> Sammler: Sie bewahren alles auf – es könnte einmal nützlich sein.		
<input type="checkbox"/> Zu viele Unterbrechungen, Telefonate, ungeplante Besuche		
<input type="checkbox"/> Zu lange und zu viele Besprechungen		
<input type="checkbox"/> Mehrere Dinge gleichzeitig tun: Alles muss erledigt sein – und zwar möglichst gleichzeitig.		
<input type="checkbox"/> Zu viel Kleinkram: Sie kümmern sich auch um die kleinen Details.		

Niemand kennt Ihre Arbeitsweise besser als Sie. Versuchen Sie deshalb, den Ursachen Ihrer Zeitfallen und Zeitfresser auf den Grund zu gehen. Suchen Sie nach geeigneten Massnahmen und Lösungsmöglichkeiten, indem Sie die Ursachen für jeden Zeitfresser auflisten und Massnahmen definieren, wie Sie diesen Ursachen inskünftig begegnen wollen (siehe auch Checkliste Seite 10).

bringt es nichts, wenn wir uns vorsichtshalber gar keine setzen. In beiden Fällen warten wir darauf, dass unser Arbeitsleben einfach so weitergeht oder hoffen, dass irgend etwas passieren wird – denn schliesslich arbeiten wir hart.

Sich Ziele zu setzen bedeutet, Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen, Kontrolle auszuüben. Dies setzt voraus, dass man seine eigenen Stärken und Schwächen sowie seine Präferenzen kennt. Das menschliche Leben ist zeitlich begrenzt und damit auch die Energie, die wir für bestimmte Dinge aufbringen können. Sich Ziele zu setzen bedeutet, diese Energie bestmöglich zu nutzen. Umso wichtiger ist es, sich genau zu überlegen, ob es die richtigen Ziele sind, an deren Umsetzung wir täglich arbeiten.

Erfolgreich zu sein bedingt, sich für die Sache zu begeistern. Dies gibt die Kraft und den Mut, sich grosse Ziele zu setzen und konsequent an deren Realisation zu arbeiten. Dass die Zielsetzung allein nicht ausreicht, stellen wir beispielsweise zu Neujahr fest, wenn einmal mehr gute Vorsätze gefasst und spätestens nach einer Woche wieder verworfen werden. Damit Ziele nicht nur Wunschenken bleiben, müssen sie richtig gesetzt werden. Fünf Schritte weisen dafür den Weg:

**1. Das Ziel ist erreichbar.** Ein Ziel sollte ambitioniert gesteckt, aber erreichbar sein. Bescheidenheit ist hier falsch. Sie werden sehen, wie viel Energie und Ideen Ihnen ein hohes Ziel bringt. Sie nehmen plötzlich Gelegenheiten wahr, an denen Sie sonst achtlos vorübergegangen wären. Auch wenn man das grosse Ziel schliesslich nicht erreicht, ist man weitergekommen, als wenn man überhaupt kein Ziel anstrebt.

**2. Das Ziel ist messbar.** Es genügt nicht, «mehr Freizeit» als Ziel zu formulieren. Was heisst «mehr Freizeit»? Weniger Arbeit am Wochenende? Ein messbares Ziel ist zum Beispiel ein dreiwöchiger Urlaub am Stück pro Jahr in einem für Sie interessanten Land. Mit diesem messbaren Ziel vor Augen werden Sie nach Wegen suchen, es zu erreichen. Vielleicht wird Ihnen klar, dass Sie Ihr Ziel mit der jetzigen Organisation im Unternehmen nicht erreichen können. So können Sie entsprechende Anpassungen einleiten.

**3. Das Ziel ist schriftlich fixiert.** Der Unterschied zwischen Träumen und Wünschen einerseits und Zielen andererseits ist die Schriftlichkeit. Träume können Sie sich in den schönsten Farben ausmalen und Wünsche sind bekanntlich frei. Sobald ein Ziel aber zu Papier gebracht ist, hat es eine gewisse Verbindlichkeit – und dies ist sehr wichtig. Ein fixiertes Ziel kann nicht so leicht umgestossen werden. Zudem fällt es später leichter, eine Erfolgskontrolle durchzuführen.

Ideal ist auch, wenn Sie das Ziel oder Teilziele auf dem Weg dorthin bildlich festhalten. Wer beispielsweise viele Pendenzen hat, notiert diese auf ein Flipchart. Immer dann, wenn er oder sie eine erledigt hat, wird diese abgestrichen. So sieht man täglich einen Fortschritt und kann sich darüber freuen.

**4. Zeitlimiten sind gesetzt.** Es genügt nicht, zu sagen: «Ich möchte ein Ferienhaus am Mittelmeer.» Sie müssen auch sagen wann. In zwei Jahren? In fünf oder erst in 30 Jahren? Nur durch eine Zeitlimite bekommen Sie genügend Ansporn. Nur so werden Sie aktiv, kreativ, und innovativ.

**exkurs**

**Dwight T. Eisenhower: Eisenhower-Matrix**



Dwight «Ike» David Eisenhower (1890–1969) war der 34. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika (1953–1961) und Oberbefehlshaber der Alliierten Streitkräfte in Europa während des Zweiten Weltkriegs. Aus letzterer Funktion stammt auch die Eisenhower-Matrix. Das Eisenhower-Prinzip kann als Triage-Instrument bei Aufgaben aufgrund von knappen Ressourcen sehr effektiv eingesetzt werden – für sich selbst beispielsweise auf einem Notizblock oder das Team auf einem Flipchart (Abbildung 03).

Abbildung 03 Eisenhower-Matrix: Welche Aufgabe erledige ich wann, was delegiere ich?



**5. Die Ziele sind begründet.** Dieser Punkt geht häufig vergessen, ist aber sehr wichtig. Wenn Sie sich im Klaren sind, warum Sie ein Ziel erreichen möchten, gibt Ihnen dies mehr Entschlossenheit und Energie.

**Persönliche Arbeitstechnik: die eigene Effizienz verbessern**

Nachdem wir festgelegt haben, was wir erreichen wollen, also die richtigen Dinge bestimmt haben, steht jetzt im Zentrum, diese Dinge anzupacken. Im nächsten Schritt geht es um unsere Arbeitseffizienz und die grundlegenden Prinzipien der persönlichen Arbeitstechnik.

**Umgang mit den Ressourcen.** Die persönliche Arbeitstechnik nimmt die eigene Arbeitsweise unter dem Aspekt der Zeit unter die Lupe. Sie umfasst das Führen der eigenen Person sowie den richtigen Umgang mit den eigenen Ressourcen. Zentrale Elemente der Arbeitstechnik sind:

- die vorgängig erwähnten eigenen Ziele
  - die persönliche Zeit- und Arbeitsplanung
  - gute Arbeitsgewohnheiten (Störfaktoren vermeiden, eigene Produktivität beachten)
  - das Anwenden der richtigen Hilfsmittel (**Zeitmanagementsysteme**, Kalender, Mail, Telefon, Ablagensystem)
  - eine zeitbewusste Gesprächsführung
- Die Arbeitstechnik hilft, die eigene Effizienz zu steigern, wenn man diese selbst und im Team konsequent anwendet und einander unterstützt. Denn neben der Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit ist die Verbesserung der Teamfähigkeit eine Hauptstossrichtung der Arbeitstechnik. Wir

schaffen uns mehr Spielraum für die persönliche und berufliche Entwicklung.

**Produktivität steigern.** Die persönliche Arbeitstechnik verbessert die eigene Produktivität. Das heisst, wir können mit gleichem Aufwand mehr leisten oder mit weniger Aufwand die gleiche Leistung erbringen. Dadurch können wir bewusster, mit mehr Freude, intelligenter arbeiten und entlasten uns von unnötigen Tätigkeiten: Wir verbessern unsere persönliche Arbeitseffizienz.

Weiter geht es darum, sich zu mehr selbst- und weniger fremdbestimmter Zeit zu verhelfen, den Stress zu reduzieren, zu ermöglichen, dass wichtige Ziele bewusster erkannt und besser erreicht werden. Und nicht zuletzt soll die «Lebenszeit» sinnvoll für die Arbeit und das Privatleben gleichermaßen verwendet werden.

**Prioritäten setzen.** Da nicht sämtliche Aufgaben für die Zielerreichung gleichzeitig erledigt werden können, müssen wir Prioritäten setzen. Dazu sind folgende Fragen zu beantworten:

1. Welche Aufgaben müssen wir überhaupt erledigen?
  2. In welcher Reihenfolge sollen wir diese Aufgaben angehen?
  3. Welchen Perfektionsgrad wollen wir dabei erreichen?
- Die gezeigten Instrumente können uns auf unterschiedliche Weise dabei unterstützen, die Fragen zu beantworten:

**Eisenhower-Matrix:** Die Matrix unterstützt uns als Triage-Instrument, um bei den vielen täglichen Herausforderungen den Blick für die wichtigen und dringenden Aufgaben nicht aus den Augen

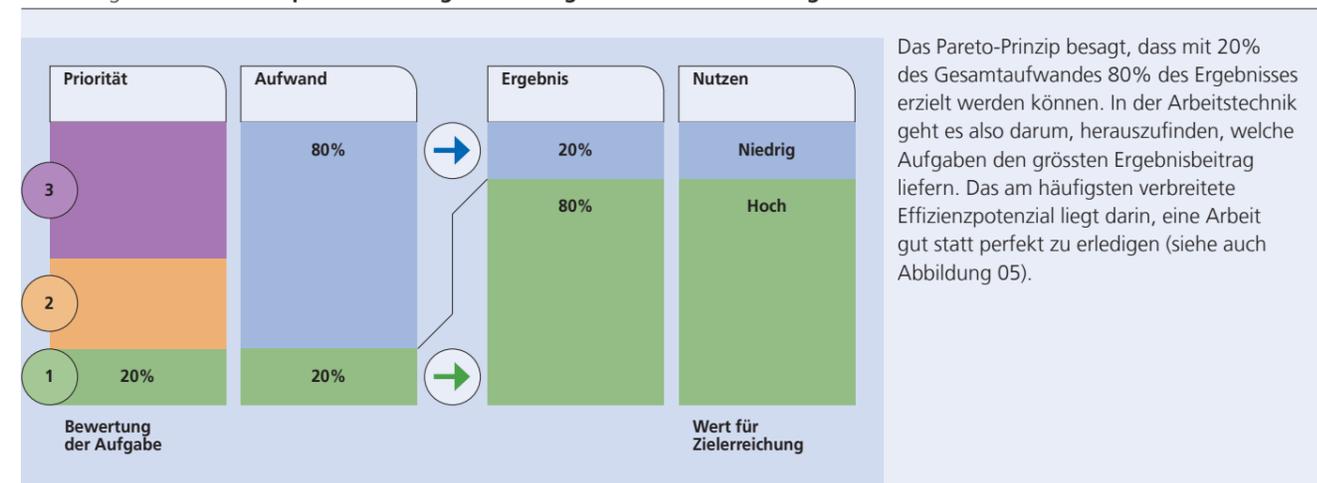
**exkurs**

**Vilfredo Pareto: das Pareto-Prinzip**



Der italienische Volkswirtschaftler und Soziologe Vilfredo Pareto (1848–1923) fand heraus, dass in vielen Bereichen das Verhältnis 80 zu 20 eine entscheidende Rolle spielt. Zum Beispiel verdienen 20% der Kunden 80% des Umsatzes auf sich, oder es fallen auf 20% der Lagerartikel 80% des Lagerwertes. Und es werden in 20% der aufgewendeten Zeit 80% der Ergebnisse erreicht. Bei Aufgaben, die keine absolute Perfektion verlangen, kann demnach auch auf eine solche verzichtet werden. Durchforsten Sie Ihre Tätigkeiten aus der Sichtweise des Pareto-Prinzips und legen Sie fest, wo Sie Ressourcen einsparen können (Abbildung 04).

Abbildung 04 Pareto-Prinzip: Welche Aufgabe verlangt welchen Perfektionsgrad?



zu verlieren (siehe Abbildung 03). So kann beispielsweise die Delegation des Rohmaterialeinkaufs an einen kompetenten Mitarbeitenden die Führungsperson massgeblich entlasten und den Delegationsempfänger zusätzlich motivieren.

**Pareto-Prinzip:** Das Pareto-Prinzip als zweites Instrument kann in sehr vielen Bereichen eingesetzt werden. Wichtig ist es vor allem für die Bestimmung des Perfektionsgrades einer Aufgabe (siehe Abbildung 04). Nicht jede Sitzung muss protokolliert und fehlerfrei in perfektem Deutsch dokumentiert werden. Oft genügen ein paar persönliche Handnotizen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass wir nicht jede Tätigkeit zu 100 Prozent erfüllen müssen, um einen ansprechenden Nutzen zu generieren. Damit erlangen wir mehr Zeit für das Wesentliche. Für Perfektionisten ist aber gerade diese Erkenntnis die grösste Herausforderung.

### Delegation – die persönliche Entlastung

Werden Entscheidungskompetenzen und Aufgaben von einer Person auf eine andere übertragen, sprechen wir von Delegation. Es handelt sich dabei um eine besondere Form der Arbeitsteilung, da die Führungsverantwortung immer beim Delegierenden bleibt, aber die Handlungsverantwortung abgegeben wird.

Sie bestimmen das Ausmass der Delegation, die Auswahl und Kontrolle des Delegationsempfängers, die Aufgaben und die für die Ausführung und Kontrolle notwendigen Informationen. Je schwieriger die Aufgaben, umso aufwendiger ist das Delegieren. Zudem können komplexere Aufgaben zielführender delegiert werden, je höher

die Qualifikation und die Kompetenz des oder der Ausführenden ist.

Das Delegieren bietet zwei grosse Vorteile: Erstens entlastet es uns als Führungsperson und hilft beim Zeitmanagement. Zweitens steigert es die Motivation der Mitarbeitenden und fördert deren Fähigkeiten.

**Bereitschaft zur Delegation.** Wichtig ist, dass wir zuerst prüfen, inwieweit wir tatsächlich bereit sind, zu delegieren. Beim Zuordnen der Aufgaben in der Eisenhower-Matrix werden wichtige und weniger dringliche Aufgaben aufgezeigt. Im Anschluss werden die Aufgaben, Teilaufgaben, Ziele und Rahmenbedingungen klar und eindeutig definiert und delegiert. Dies schafft Freiräume.

Bevor man delegiert, sind viele Fragen zu beantworten: Wie gehe ich vor? Wer ist beteiligt? Wie gross ist der Aufwand? Welche Hilfsmittel und Unterlagen sind notwendig? Welche Termine sind zu beachten? Wie und wann wird rapportiert? Welche Zusammenhänge bestehen? Erst jetzt können wir uns überlegen, wer am besten für die Aufgabe infrage kommt und ob die betreffende Person über genügend Zeitressourcen verfügt.

Informieren Sie den Delegationsempfänger umfassend und rechtzeitig. Legen sie die Kompetenzen und Verantwortungsbereiche fest. Nun gilt es allenfalls die delegierten Aufgaben zu koordinieren sowie Rück- und Weiterdelegationen zu vermeiden. Wichtig ist, dass man sich vom Fortschritt der delegierten Aufgabe informieren lässt, ohne dabei eigenverantwortliches und selbstständiges Handeln einzuschränken (lesen Sie zum Thema Delegation den Beitrag auf Seite 13 in diesem Heft).

### tipp

#### Richtig delegieren



Die nachfolgenden Hinweise helfen, richtig zu delegieren:

- Delegieren Sie frühzeitig und dauerhaft.
- Delegieren Sie gleiche Aufgaben immer an dieselbe Person.
- Geben Sie komplette Aufgaben ab und nicht nur Teilbereiche.
- Streben Sie besonders im Wachstum des Unternehmens danach, Aufgaben abzutreten.
- Fragen Sie nach der Bereitschaft des Delegationsempfängers.
- Überfordern Sie die Person nicht.
- Formulieren Sie bei umfangreichen oder wichtigen Aufgaben den Auftrag schriftlich, allenfalls in der Stellenbeschreibung.
- Geben Sie Rückmeldung, ob die Ergebnisse ihren Erwartungen entsprechen.

Siehe auch Abbildung 08.

### Weitere Handlungsempfehlungen

Diese Empfehlungen und Tipps sollen Sie dabei unterstützen, Ihr persönliches Selbstmanagement voranzutreiben. Die wichtigste Erkenntnis bleibt das Bewusstsein über die eigenen Fehler und die Einsicht, dass man sich nur verbessern kann, wenn man sofort mit kleinen Schritten der Veränderung beginnt.

1. Erstellen Sie eine Rangfolge Ihrer Ziele und Werte als Voraussetzung für die Festlegung von lang- und kurzfristigen Prioritäten.
2. Beginnen Sie jeden Tag mit einer Aufteilung der Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit und bearbeiten Sie diese nach dem Eisenhower-Prinzip (siehe Abbildung 03).
3. Delegieren Sie so viel wie möglich nach dem Grundsatz, dass derjenige eine Aufgabe erledigen sollte, der die besten Voraussetzungen dafür hat (statt alles selbst machen zu wollen).
4. Erledigen Sie alle Aufgaben so, damit sie nicht ein zweites Mal auf Ihrem Schreibtisch landen.
5. Berufen Sie Sitzungen nur dann ein, wenn andere Kommunikationsmittel wirklich nicht möglich sind.
6. Sorgen Sie dafür, dass jede Sitzung gut vorbereitet ist und machen Sie am Ende eine kurze Manöverkritik.
7. Sagen Sie Ihren Gesprächspartnern zu Beginn, was das Ziel (erwartetes Ergebnis) des Gesprächs ist und wie viel Zeit Sie dafür reserviert haben.
8. Erstellen Sie regelmässig eine Übersicht, aus der hervorgeht, wo Ihre Zeit geblieben ist.

9. Überlegen Sie sich, wann Sie am leistungsfähigsten sind. Sichern Sie sich während dieser Phasen Zeitfenster, um konzentriert arbeiten zu können (siehe Abbildung 06).

10. Kontrollieren Sie jeden Tag, ob die geplanten Aufgaben auch erledigt sind.

### Fazit

Mit einem konsequenten Selbstmanagement ist es möglich, sich auf die wesentlichen Tätigkeiten und Herausforderungen zu konzentrieren. Die Krux ist, dass viele die wichtigsten Prinzipien des Selbst- und Zeitmanagements kennen, jedoch nur wenige sie konsequent anwenden. Persönliche Verhaltensweisen zu verändern, erfordert Reflexion und den Willen, fest verankerte Gewohnheiten anzupacken. Ausgangspunkt des Selbstmanagements ist es, Bewusstheit darüber zu erlangen, was man den ganzen Tag tut. Dann kann man sich entscheiden, ob das, was man tut, auch wichtig für die eigenen Ziele ist.

Die nachfolgenden Beiträge beschäftigen sich mit den ausgewählten Aspekten Ressourcenmanagement, Sitzungsleitung und Konfliktbewältigung. Sie zeigen auch dort mögliche Ansatzpunkte zur Verhaltensänderung auf. Denken Sie daran: «Es gibt nichts Gutes, ausser man tut es!»

### tipp

#### Gewohnheiten ändern



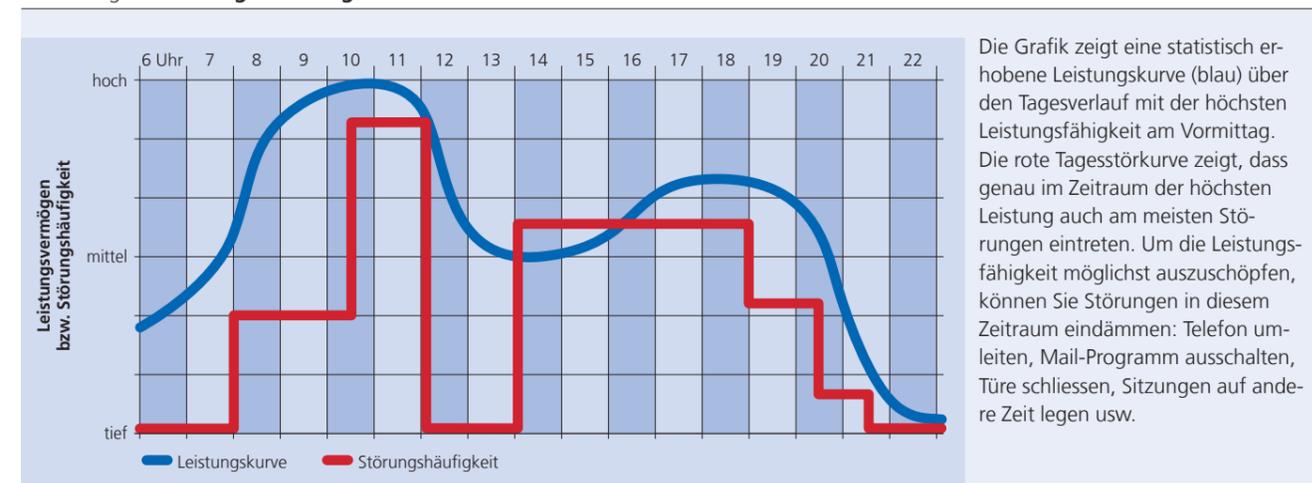
Würden Sie gerne die eine oder andere Ihrer Gewohnheiten ändern? Die folgenden vier Schritte sind ein möglicher Weg dazu:

- **Schritt 1:** Überlegen Sie sich, wie viel Zeit und Energie Sie für schlechte Gewohnheiten aufwenden.
- **Schritt 2:** Halten Sie schriftlich fest, was Sie ändern wollen.
- **Schritt 3:** Lernen Sie, Ihre schlechten Gewohnheiten zu verstehen: Wie oft tun Sie es? Welche Nachteile entstehen daraus? Was löst sie aus?
- **Schritt 4:** Hebeln Sie Ihre Gewohnheiten aus. Suchen Sie nach Alternativen.

Abbildung 05 Das Prinzip «gut statt perfekt»

<p><b>Sie sind überpünktlich</b></p> <p>↓</p> <p>Zu früh zu einem Termin zu erscheinen und nicht zu wissen, wie Sie sich beschäftigen sollen, ist Zeitverschwendung.</p> <p>→ Gehen Sie Ihre Termine entspannter an. Rechnen Sie zwar Pufferzeit für auswärtige Termine ein. Nutzen Sie aber freie Zeit für kleine Erledigungen (Telefonate, Mails usw.).</p>	<p><b>Sie halten zu viel Ordnung</b></p> <p>↓</p> <p>Ordnung ist gut, aber zu viel Ordnung kostet wertvolle Zeit.</p> <p>→ Legen Sie sich eine bestimmte Ordnung zu (siehe dazu Tipp auf Seite 5) und wenden Sie pro Tag nicht mehr als 10 Minuten auf, um Ordnung zu halten.</p>	<p><b>Sie sind übertrieben pflichtbewusst</b></p> <p>↓</p> <p>Sie glauben, alles zu 100% erledigen zu müssen – am besten durch Sie selbst. Dafür arbeiten Sie hart.</p> <p>→ Geben Sie sich bei bestimmten Aufgaben auch mit 80% zufrieden (siehe Pareto-Prinzip auf Seite 7).</p>	<p><b>Sie träumen von Fehlerfreiheit</b></p> <p>↓</p> <p>Wo Menschen am Werk sind, passieren Fehler.</p> <p>→ Akzeptieren Sie Ihre eigenen Fehler und solche von Mitarbeitenden. Aus Fehlern kann man lernen. Legen Sie ein für alle Beteiligten akzeptables Niveau der Fehlerhäufigkeit fest.</p>	<p><b>Sie bringen mehr Leistung als erforderlich</b></p> <p>↓</p> <p>Eine höhere als die vereinbarte Leistung wird von Ihren Kunden bzw. Mitarbeitenden nicht ausreichend honoriert.</p> <p>→ Konzentrieren Sie Ihre Leistungsfähigkeit auf Ihre eigenen Aufgaben und übernehmen Sie nicht ungefragt solche anderer. Nutzen Sie stattdessen die Zeit für eigene Projekte – oder für mehr Freizeit.</p>
---	---	--	--	--

Abbildung 06 Leistungs- und Tagesstörkurve



**Checkliste: «Wie kann ich mein Verhalten ändern?»**

Nachfolgend eine Tabelle mit konkreten Tipps. Denn nur wenn man sein Verhalten sofort zu ändern beginnt, kann die Situation wirklich verbessert werden.

Was mache ich falsch?	Wie kann ich das verbessern (Tipps)?	Mehr Information in diesem Heft
Ich bin oft unentschlossen und treffe Entscheidungen nicht rechtzeitig.	Entscheidungshilfen können Sie dabei unterstützen, rechtzeitig zu einer Entscheidung zu gelangen. Beispiele sind eine Auflistung von Vor- und Nachteilen oder die Eisenhower-Matrix. Akzeptieren Sie Entscheidungen, die sich im Nachhinein als falsch herausstellen.	→Eisenhower-Matrix, Seite 6
Ich springe zwischen verschiedenen Aufgaben hin und her.	Wenn Sie eine Aufgabe beenden wollen, obwohl sie nicht abgeschlossen ist und nicht von einer wichtigeren Aufgabe verdrängt wird, dann fragen Sie sich: Welches ist der nächste Minischritt? Und den erledigen Sie. Fragen Sie sich wieder: Welches ist der nächste winzig kleine Schritt? Und den erledigen Sie.	
Ich kann mich oft nicht auf wichtige und dringende Sachen konzentrieren, die ich termingerecht erledigen muss.	Sorgen Sie für eine «stille Stunde» pro Tag. In dieser Zeit sind Sie weder für externe noch für interne Anrufer zu sprechen und habe keine Termine. Hier konzentrieren Sie sich auf wirklich anspruchsvolle Aufgaben. Oder Sie beschäftigen sich mit konkreten Schritten zur Optimierung oder Innovation Ihres Aufgabengebietes. Verwenden Sie möglichst die gleiche Zeit, dann richtet sich Ihr Umfeld schneller darauf ein und auch für Sie wird diese Zeit für sich selbst zur Gewohnheit.	
Ich verschiebe unangenehme Aufgaben andauernd.	Wenn möglich immer zuerst erledigen (zu Arbeitsbeginn) oder einen festen Termin setzen und diesen dann einhalten.	→Pareto-Prinzip, Seite 7 und Abbildung 05
Ich arbeite viel, sehr exakt und prüfe ständig alles.	Geplante Arbeiten in die Tat umsetzen, auch wenn Details im Plan noch zu verbessern wären. Man muss sich nicht immer gegen alles absichern.	
Ich mache meist alles selbst, entweder aus Angst oder Ungeduld.	Delegieren und dabei akzeptieren können, wenn nicht alles zur vollsten eigenen Zufriedenheit erledigt sein wird.	→Delegation, Seiten 8 und 14
Ich verliere viel Zeit durch ständiges Rückfragen (Mitarbeiter, Kunden usw.).	Ausreichend Zeit für die Delegation einplanen. Sich immer vergewissern, ob man richtig verstanden worden ist.	
Ich delegiere Aufgaben zu wenig konsequent.	Wenn es Ihnen schwer fällt, zu delegieren, dann erforschen Sie die Ursachen. Sind Sie innerlich der Meinung, dass es bei Ihnen schneller und besser geht oder wissen Sie nicht, wie Sie trotz Delegieren immer noch die Kontrolle behalten?	
Ich kann meine Termine nicht einhalten.	Die erforderliche Zeit realistischer einschätzen und mehr Reservezeit vorsehen. Streben Sie danach, jeweils 10 Minuten vor dem Termin oder der Sitzung an Ort zu sein. Bei Sitzungen ist eine konsequente Zeiteinhaltung einzufordern.	→Ressourcenmanagement, Seite 13
Am Abend habe ich meine Tagespendenzen nicht erledigt.	Konsequent den Tag nach der 60/40-Regel planen: Maximal 60% des Tages verplanen und 40% für Unvorhergesehenes reservieren.	
Ich verbringe viel Zeit mit häufigen und endlosen Sitzungen, die erst noch wenig bringen.	Überlegen Sie, in welchen Sitzungen Sie entbehrlich sind. Achten Sie in jenen, an denen Sie teilnehmen, auf ausreichende Vorbereitung und straffe Sitzungsleitung.	→Sitzungsleitung, Seite 22
Ich trage Sorgen und Probleme auch in meine Freizeit. Besonders Konflikte mit Mitarbeitenden belasten mich.	Konflikte sind unvermeidlich. Entscheidend ist der Umgang damit. Ein Schlüssel zur erfolgreichen Bewältigung ist, Konflikte nicht auszusitzen, sondern umgehend zu bewältigen.	→Konfliktbewältigung, Seite 26
Ich habe Unordnung am Arbeitsplatz.	Den persönlichen Arbeitsplatz so organisieren, das einzig das am Arbeitsplatz liegt, was zur Erledigung der Aufgaben benötigt wird.	
Ich nutze unvermeidbare Wartezeiten nicht.	Führen Sie eine Dauerliste mit Aufgaben, die nicht wirklich wichtig sind, von denen es aber schön wäre, wenn Sie nach und nach erledigt würden. Oder legen Sie die Liste in einer besonderen Mappe oder einem Hängeregister ab. Erledigen Sie die Aufgaben immer dann, wenn Sie etwas «Luft» haben.	
Ich lasse mich dauernd stören.	Schlagen Sie beispielsweise einen späteren Termin vor. Kommunizieren Sie zu Beginn einer Unterbrechung klar und eindeutig, dass Sie nur ein knappes Zeitkontingent haben und überschreiten Sie es dann selbst auch nicht.	

Diese Tabelle steht Ihnen unter [www.postfinance.ch/ku](http://www.postfinance.ch/ku) zur Verfügung.

# «Zuverlässige Partner sind das A und O.»

Martin Schneider, SMW Swiss Military Watch S.A.



**Unternehmen, Sitz** SMW Swiss Military Watch S.A., Biel, [www.smw-watch.com](http://www.smw-watch.com)

**Branche, Tätigkeit** Produktion und Vertrieb von Armbanduhren

**Gründung** 2004

**Anzahl Mitarbeitende** 1 (Geschäftsführer)

**Ziele** Marktführerschaft in der Nische für hochwertige H3-Spezialarmbanduhren\*

*Bei SMW ist die Organisation von Administration, Produktion und Verkauf so präzise aufeinander abgestimmt, wie die Komponenten der Spezialuhren, die das Bieler Unternehmen an Sicherheitseinheiten und Militärs in aller Welt verkauft. Lange Lieferfristen der Uhrwerke und hohe Qualitätsansprüche erfordern ein straffes Zeitmanagement – umso mehr, als der Geschäftsführer der einzige fest angestellte Mitarbeiter des Unternehmens ist.*

**Martin Schneider, wie schafft man es, alleine ein ganzes Uhrenunternehmen zu führen?**

► Operativ vertrete ich SMW zwar hauptverantwortlich, aber im Hintergrund steht ein Verwaltungsrat, der die strategische Entwicklung des Unternehmens steuert und begleitet. Im täglichen Geschäft – also von der Entwicklung über den Einkauf, die Produktion und den Vertrieb bis hin zur Administration – ist eine exakte Steuerung und Koordination aller

«Ich sehe mich als Dreh- und Angelpunkt im Produktions- und Vertriebsprozess. Ich nehme hauptsächlich Informationen entgegen und leite sie weiter.»

**Martin Schneider, Geschäftsführer**

\*H3 oder Tritium wird unter anderem in hochwertigen Uhren als langlebige Lichtquelle auf Zeigern und Zifferblättern verwendet (Fluoreszenz).