



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

BASIC MANAGEMENT SKILLS SELFMANAGEMENT UND LIFE BALANCE

Inhaltsverzeichnis

LIFE-BALANCE – Persönliche Vorbereitung	4
Fragen zu Ihren Lebensbereichen	4
Die richtigen Ziele finden	5
LIFE-BALANCE - Das Leben in Balance halten	10
Die eigene Life-Balance planen	12
1. Schritt: SOLL/IST	12
2. Schritt: Ziele setzen	14
3. Schritt: Umsetzung planen	15
4. Schritt: Fortschrittskontrollen	16
10 Empfehlungen	16
BURN-OUT - Suchtkrankheit des 21. Jahrhunderts	19
Grundsätzliches	19
Merkmale der Erkrankung	20
Persönlichkeitsmerkmale	21
Symptome	22
Prävention	22
Verantwortung und Aufgabe der Führungskräfte	24
Checkliste: Ist mein Mitarbeiter am ausbrennen?	26
Burn-out-Test	27
Der Leidensweg in die völlige Erschöpfung	28
ARBEITSTECHNIK – Das eigene Leben im Griff	30
Einstieg: Wie gut beherrschen Sie Ihre täglich Arbeit?	30
Umgang mit Zeitfallen, Zeitfressern und Zeitdieben	31
Telefonische Unterbrechungen	31
Versuch, zu viel auf einmal zu tun	32
Besprechungen	33
Unfähigkeit, nein zu sagen	33
Unangemeldete Besucher	34
Zu wenig Delegation	35
Unvollständige oder verspätete Information	36
Aufgaben nicht zu Ende geführt	36
Hast, Ungeduld	37
Persönliche Desorganisation, überhäufter Schreibtisch	37
Unklare Führungs- und Weisungsbefugnisse	38
Keine Ziele, Prioritäten oder Tagespläne	39

Krisenmanagement	39
Keine oder unpräzise Kommunikation	40
Unentschlossenheit, Saumseligkeit	40
Zusammenfassung der wichtigsten Tipps	42
ANHANG	45
Zeitdruck-Test	45
Meine persönliche Vision	48
Fortschrittskontrollen nach Crisp	49
Der Selbstmanagement-Regelkreis	51

LIFE-BALANCE – Persönliche Vorbereitung

Auftrag

Im Seminar setzen wir uns intensiv mit der eigenen Lebensbalance auseinander. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob wir ein erfülltes oder nur ein gefülltes Leben leben. Mit Ihrer persönlichen Vorbereitung legen Sie einen ersten Baustein, auf dem Sie im Seminar individuell weiter aufbauen können. Sammeln Sie bis zum Seminarbeginn persönliche Antworten zu den aufgeführten Fragen, welche jeweils verschiedene Lebensbereiche betreffen. Es geht hier darum, einen klärenden Überblick über Ihre Absichten, Vorhaben und Wünsche zu erhalten. Der beiliegende Text "**Die richtigen Ziele finden**" unterstützt Sie dabei. Für diese erste sorgfältige Selbsterforschung danken wir Ihnen. Bitte nehmen Sie diese Erkenntnisse in das Seminar mit.

Fragen zu Ihren Lebensbereichen

<i>Lebensbereiche (Lebens-Sinn)</i>	<i>Was ist mir wirklich wichtig? Was will ich hier konkret erreichen?</i>
Gesundheit Vitalität, körperliches und psychisches Wohlbefinden, Entspannung	
Familie Partnerschaft, Kinder, familiäres Umfeld	
Soziale Kontakte Freunde, Bekannte, Wertschätzung (Anerkennung)	

Arbeit / Beruf

Leistung, Einkommen, Karriere,
Wohl stand

Weitere Wertvorstellungen

Kultur, Selbstentfaltung,
Spiritualität, Weiterentwicklung,
Gesellschaft

Die richtigen Ziele finden

**Artikel von
Dr. Alexander
Grossmann**

Soll man sich überhaupt Ziele setzen? Sich Ziele setzen und dadurch sein Leben vielleicht etwas sinnvoller gestalten? Oder soll man lieber darauf verzichten? Die Antwort heisst: Sicher kann man beide Wege gehen. Allerdings: Von den 5 bis 6 Milliarden Mitmenschen leben wahrscheinlich 80 bis 90% hart am Existenzminimum, nur darauf aus, den nächsten Tag zu überleben. Und viele überleben den nächsten Tag nicht. Da besteht wenig Freiheit, wenig Freiraum, etwas zu wollen, sich grosse Ziele zu setzen, von Lebensgestaltung zu träumen. Aber auch unter den Millionen von Mitbürgern in den Industrieländern, die weit über dem Existenzminimum leben und Gestaltungsfreiräume hätten – wie viele von ihnen leben nicht in den Tag hinein?

**Warum denken wir
so wenige über
Ziele nach?**

Aber ist es denn so verwunderlich, dass so wenige über ihre Ziele nachdenken? Wann sind wir denn je in unserem Leben dazu angehalten worden, darüber nachzudenken, welche Ziele wir uns setzen sollten? Erinnern wir uns an die Schulzeit. Das Erziehungsdepartement schreibt uns vor, was wir zu lernen haben. Und der Lehrer stellt die Fragen und die Aufgaben. Über uns selbst nachzudenken, die eigene Situation und die Möglichkeiten zu analysieren, uns selbst Ziele zu setzen, das wird praktisch nicht gelehrt.

Auch über den Zusammenhang, dass nicht jeder sich jedes Ziel wählen kann –

mit Erfolgsaussicht jedes Ziel wählen kann – darüber wird oft zu wenig nachgedacht. Denn jeder ist anders, jeder ist anders strukturiert, jeder hat bestimmte Eigenschaften, die ihn für bestimmte Ziele prädestinieren; der Hase kann sich nicht die gleichen Ziele setzen wie der Löwe, und die Giraffe nicht die gleichen wie der Elefant. Jeder von uns, ob jünger oder älter, schleppt einen grossen Sack von Wünschen, von Zielen, von Absichten, von Erwägungen mit sich. Wir haben meistens ziemlich viele grosse und kleine Ziele.

Und das zweite ist, dass wir als normale Menschen diese Ziele nicht in einer klaren Rangordnung sehen – aufgeschrieben schon gar nicht. Wir haben ebenfalls das Gefühl, dies ist uns ein bisschen wichtiger als jenes. Aber so ganz klar und deutlich und transparent steht das nicht vor unserem geistigen Auge, was nun die ganz wichtigen und was die weniger wichtigen Ziele sind.

Bei manchen findet man sogar – die Sache wird noch komplizierter – eine Art „Zielbienenhaus“: Da ist ein ständiges Kommen und Gehen. Am Morgen wollen sie Urlaub in Mallorca machen, am Abend – unter dem Eindruck einer Fernsehreportage – in die Türkei. Und fünf Tage später heisst es dann, ins Gebirge, das wäre ja auch mal wieder schön. Jedenfalls treten immer wieder neue Ziele in unser Bewusstsein; andere verblassen dagegen, werden zurückgedrängt, treten ab, werden ad acta gelegt. **Die meisten haben jedenfalls keinen klaren Überblick über ihre Absichten, Vorhaben und Wünsche; sie haben keine klare Rangordnung, keine klare Perspektive.**

Ordnung in unsere Vorstellungen und Ziele bringen

Ist es da nicht vorteilhafter, gelegentlich ein bisschen Ordnung in diese Vorstellungen zu bringen, stärker der grossen Linie zu folgen und sich ab und zu in der Hektik der Tage zu besinnen: Wo bin ich, auf welchem Weg bin ich, wo will ich hin? Und wenn Sie das mit etwas mehr Systematik als bisher machen wollen, dann würde ich als ersten Schritt empfehlen, einmal eine Zeitlang alles, was Ihnen einfällt an Wünschen, Absichten und Zielen, sei es beruflich, sei es privat, zu sammeln. Also der erste Schritt hiesse: Ziele, Wünsche, Absichten, Erwägungen zu sammeln. Manfred Helfrecht hat einmal darauf hingewiesen, dass man manchmal auch ganz gut daran tut, sich zu überlegen, was man nicht will, in welche Situation man keinesfalls kommen möchte.

Welche Ziele wollen wir wirklich?

Damit kommen wir zum Thema „Zielkonflikte“. Einmal gibt es sich gegenseitig ausschliessende Ziele: Wenn ich Frau A. heirate, kann ich nicht gleichzeitig Frau B heiraten.

Dann gibt es das Zeitproblem: Ich kann in einer bestimmten Zeitspanne nur ein Ziel verfolgen; für welches entscheide ich mich? Der Volksmund sagt: Wer zwei Hasen jagt, fängt meistens keinen. Das Schlimme an der Fülle und

Unordnung unserer Ziele ist, dass sie zu mangelnder Zielkonstanz führt. Wenn einmal dieses Ziel in den Vordergrund rückt und dann bald wieder ein anderes, dann gibt es eine Reihe von Strohfeuern, dann hinterlässt man eine Menge angefangener Dinge, statt weniger vollendeter Werke; manche sind regelrechte „Ruinenbaumeister“. Wer sich immer wieder von neu auftauchenden Zielen verlocken und ablenken lässt, folgt einer Zick-Zack-Spur, man erreicht wenig. Das Gegenteil heisst: Zielkonstanz, Kurs halten, Beharrlichkeit, immer in dieselbe Kerbe hauen.

Wenn dieses Zielesammeln und dieses Zieleordnen für Sie ein gutes Ergebnis haben soll, dann ist es wichtig, die bedeutendsten Ziele herauszudestillieren, die Ihren Kurs, die Ihr Leben bestimmen sollen. Ich glaube, dass es relativ wichtig ist, einen steilen und spitzen Zielekegel zu haben, d.h. ganz oben nur wenige Ziele. Wenn der Kegel zu breit ist, dann werden Sie für jedes einzelne Ziel wenig Durchschlagskraft entwickeln. Deshalb lautet der nach meiner Einschätzung wichtigste Satz: „Wer sich vieles vornimmt, wird nie viel erreichen.“

Doch nach welchen Massstäben sollen wir die Ziele prüfen beim Ordnen? Wir sollten sie nicht nur mit dem Verstand, nicht nur mit kühler Logik bewerten, sondern wichtig ist, dass wir die Ziele wirklich wollen, dass wir die Ziele geradezu lieben, dass wir uns deren Erfüllung, wie mein Vater formulierte, „entgegensehen.“ Wenn nicht auch das Gefühl ganz dahinter steht, dann fehlt die Motivation, die Triebkraft, die Energie zur Verwirklichung. So ist es fast noch wichtiger, ein Ziel mit dem Herzen zu bejahen als mit dem Verstand. Sich auf wenig konzentrieren! Die nachgeordneten Ziele zurückzudrängen, sie eher zu streichen, ist wichtig, um sich möglichst „schlank“ und ballastfrei zu machen für die Jagd nach den Hauptzielen.

Von der Zielsetzung her scheint es mir hauptsächlich drei Erfolgsbarrieren zu geben: Die erste heisst „Zieleinflation“: zu viele Ziele. Die zweite heisst „Zielkonflikte“: sich widersprechende und widerstrebende Ziele verfolgen. Und die dritte heisst „Zielablenkung“: sich zu leicht von neu auftauchenden Zielen ablenken lassen.

**Die eigene Person
und die Umwelt
analysieren**

Analysieren heisst auseinandernehmen, hineinschauen. Ich sehe hier vor allem zwei Pole: Die Person und ihre Situation. Der eine Pol bin ich: Wie bin ich? Woher komme ich? Was kann ich? Was will ich? Was könnte ich erreichen? Welche Richtung will ich nehmen?

Welche Möglichkeiten stellen sich mir dar? Fragen an mich selber, auf meine Person bezogen. Ich will mehr Klarheit gewinnen, indem ich mich selbst einer Art Kreuzverhör aussetze. Wer bin ich? Was will ich?

Der zweite Pol ist die Situation: Was umgibt mich? Wir alle sind ja eingebunden in eine gewordene und existierende Situation, wir fangen ja nicht beim Punkt Null an. Wir setzen irgendwo auf. Es ist natürlich ein Unterschied, ob jemand 20 oder 70 Jahr alt ist. Die Kapitalien, die wir an Können, an Erfahrung, an Freundschaften sammeln konnten – was kann man nutzen, was kann man einsetzen?

Unter dem Situationsaspekt versuche ich alle für mich persönlich relevanten Daten und Fakten in einem Überblick darzustellen. Welchen Beruf übe ich aus? Wie ist mein Einkommen? Familie? Verheiratet? Alter der Kinder? Das alles können bedeutsame Elemente oder Faktoren meiner Situation sein.

Hier kommt es weniger darauf an, eine pedantische, höchst detaillierte, umfangreiche Inventur meiner persönlichen Umwelt zu machen, sondern wichtig ist auch bei diesem Bilanzziehen, dies in groben Strichen zu tun, um zu erfassen: Was ist das Wesentliche an meiner Situation?

Die persönliche Situationsanalyse, dieses schriftliche, gründlichere Durchforschen hat den Zweck, einen besseren Überblick zu bekommen, da unser Denkvermögen gerade in der Fähigkeit des „Zusammensehens“ relativ schwach ausgeprägt ist. Deshalb haben Militärs die „Lage“ schon immer auf Landkarten dargestellt. Deshalb wurden bei Taktikübungen schon immer Sandkästen verwendet.

Die Situationsanalyse ist kein Automat. Sie müssen intensiv selbst daran arbeiten, um das Wesentliche herauszufinden. Aber es ist eine Denkhilfe, ein Denkzeug. Heute ist alles „computer aided.“ Ich finde, man sollte erst einmal anfangen, die Möglichkeiten des paper aided planning zu nutzen.

**Jeder muss sich
eigene Ziele setzen**

Wir haben heute eine ganze Sinngewandlungsindustrie, die sagt Ihnen immer, was zu tun ist, was gut ist und was böse. Mit unserem Methodikansatz funktioniert das aber leider nicht. Denn wir gehen davon aus, dass keiner von Ihnen in der gleichen Situation ist und dass sich keine zwei Menschen in ihrer Person auch nur einigermaßen gleichen. Deshalb können die Antworten auf die Fragen:

- Was ist für mich gut?
- Was ist für mein Gedeihen gut?
- Was kann ich vernünftigerweise machen?

nur individuelle Antworten sein und die können Sie letztlich nur selbst erarbeiten. Es gibt keine allgemeinverbindlichen „Kochrezepte“ für die Ziele, die Sie sich setzen können. Nutzen Sie die grosse Freiheit, Ihre Ziele zu wählen.

Was hemmt uns oft, wirklich unseren Weg zu gehen? Ich glaube, es ist oft einfach die Gewohnheit, so weiterzumachen wie bisher. Manche mussten erst aus der Bahn geworfen werden, um einen neuen Weg, ihren Weg einzuschlagen. Ich meine, man sollte es direkt zu einem Hobby machen, gelegentlich aus bestimmten Gewohnheiten auszubrechen.

Man kann so vieles anders machen, und man kann es anders machen als die anderen. Wir alle sind in stärkerem Masse Gefangene unseres Milieus und unserer Gewohnheiten, als wir das wahrhaben wollen.

Viele sind aber auch Gefangene ihrer relativ erfolgreichen Karriere. Sie wollen eigentlich etwas anderes machen, aber sie wagen nicht, das Erreichte aufs Spiel zu setzen. Hier gilt es sich klarzumachen, wo eigentlich die Grenze des Existenznotwendigen liegt. Denn alles, was über unserem Existenzminimum liegt, das steht zur Disposition, darüber können wir verfügen, das schafft uns Freiheitsraum, uns vielerlei neue Ziele zu überlegen. Es gibt immer mehr Menschen, die diesen Freiheitsraum erkennen und nutzen. Solchen inneren Freiheitsraum sich selbst durch prüfendes Nachdenken zu verschaffen, das scheint mir auch ein wichtiger Punkt zu sein. Es gibt da noch einen schönen Satz über die Grösse der Ziele von Herbert von Karajan: „Wer alle seine Ziele erreicht, hat sie wahrscheinlich zu tief angesetzt.“

Ich meine, dass in dem „sich Ziele setzen“ eine ganz grosse Chance besteht, den eigenen Weg zu verfolgen, sich selbst zu bestimmen. Wer sich nicht selbst bestimmt, wer nicht den Mut dazu hat, der wird fremdbestimmt.

Wenn Sie Ihre Zeitpläne „zielfrei“ lassen, dann werden Sie von anderen verplant oder gar missbraucht. Ihr Zeitbudget ist wie ein unbesätes Beet: Es liegt nicht lange brach, sondern es wird schnell überwuchert von Dingen, die andere an Sie herantragen. Mein Vater gebrauchte in diesem Zusammenhang den Begriff „Lebensunkraut.“

Natürlich ist es eine echte Alternative, sich keine Ziele zu setzen, sich dem Zufall hinzugeben, sich treiben zu lassen. Im Amerikanischen und Englischen gibt es das Wort „drifter“; das hat allerdings keinen sehr positiven Beigeschmack. Das ist einer, der sich treiben lässt und der am Abtriften ist. Ich würde sagen, wer sich treiben lässt, der verfolgt die Strategie der Flaschenpost: Er ergibt sich den Winden und Strömungen – ist das eine sinnvolle und zuverlässige Strategie?

**Scheinbar
widerstrebende
Zielrichtungen
lassen sich
miteinander
vereinbaren**

Wir alle stehen in einem Spannungsverhältnis zwischen Lebensgenuss auf der einen Seite sowie Arbeit und Altruismus auf der anderen. Wir alle haben darüber hinaus das Bedürfnis, anerkannt, ja möglichst bewundert zu werden. Ich meine, diese scheinbar widerstrebenden Zielrichtungen lassen sich doch zu einem harmonischen Ausgleich bringen. Auch hier liegt der Schlüssel meines Erachtens darin, dass wir ganz fundamental immer wieder vom „Nutzen bieten“ ausgehen, dass wir uns bemühen, unseren Mitmenschen Werte und Vorteile zu bieten, und das möglichst überdurchschnittlich. Dann werden wir auch überdurchschnittliche Gegenleistungen erhalten und überdurchschnittliche Anerkennung erfahren; und nicht zuletzt vermittelt der anerkannte Nutzen das sichere Gefühl, etwas Sinnvolles getan zu haben.

Ich darf hier aus dem Buch „Wünsche“ meines Vaters zitieren: „Wem es nicht gelungen ist, ein Lebensziel zu finden, durch welches er das Wohl oder gar das Gedeihen seiner Mitmenschen fördert, der muss zuerst einmal unter dem seelischen Druck leiden, dass er selbst eine grosse Sinnlosigkeit darstellt, dass er ein Unwert ist, dass er sein ganzes Leben darin vergeudet, anderen Menschen einen Wert vorzubuffen, zu markieren.“ Und wie sieht für ihn das Gegenteil aus? „Die höchste Wertschätzung erfahren die Menschen, deren Leistungen sich segensreich auf Mit- und Nachwelt auswirken.“ Ich glaube, damit ist der Zusammenhang zwischen Zielwahl und sinnvollem Leben deutlich gemacht.

LIFE-BALANCE - Das Leben in Balance halten

Grundsätzliches

Die **Sinnfrage nach Erfüllung** ist ein unerlässlicher Bestandteil unseres Daseins, aber eben vielfach verschüttet vom Stress und Druck des Alltags. Der im Zusammenhang mit der Lebensbalance oft gebrauchter Begriff „Work-Life-Balance“ greift zu kurz, weist er doch auf eine unnatürliche Trennung von „Work“ und „Life“ hin. In Wirklichkeit ist die Arbeit nur ein, wenn auch sehr wichtiger Teil eines gesunden, alle Facetten umfassenden Lebens.

Das Leben ist nicht die Generalprobe, sondern die Uraufführung! Die aktive und ganzheitliche Auseinandersetzung mit der persönlichen Lebensgestaltung und dem Sinn des eigenen Lebens fördert die innere Zufriedenheit und die Vitalität. Das Erkennen von Lebenszielen für uns selbst ist eine zentrale Ressource und dient als Kraftquelle für die Erhaltung und

Förderung unserer Lebensqualität sowie unserer Leistungsfähigkeit.

Eine solche bewusste Steuerung der eigenen Lebensinhalte führt zu einer harmonischeren, ausgeglicheneren Lebensbalance und zu einem grösseren Wohlbefinden. Nur wenn wir in einer ausgewogenen Balance leben, können wir die Herausforderungen, die wir täglich zu bewältigen haben, besser meistern; nur so ist unser Leben erfüllt (und nicht nur gefüllt).

Lebensbereiche

Für die Gestaltung einer ausgeglichenen Lebensbalance ist regelmässig eine **Selbsterforschung** unabdingbar, welche Antworten auf Fragen zu folgenden Lebensbereichen liefert:

Gesundheit und Fitness

- Körperliches und psychisches Wohlbefinden
- Gesunde Ernährung
- Sport und Bewegung
- Erholung und Entspannung

Familie

- Ehe- und Lebenspartner
- Kinder
- Familiäres Umfeld

Beruf (Arbeit)

- Leistung
- Entwicklung/Weiterbildung
- Karriere
- Effektivität/Effizienz
- Regeneration

Finanzen

- Einkommen
- Vermögen
- Wohlstand

Soziale Kontakte

- Freunde
- Bekannte
- Wertschätzung
- Soziales und politisches Engagement

Weitere Wertvorstellungen

- Selbstentfaltung (Hobbies)
- Kultur
- Spiritualität

Fragen

(die bei jedem Lebensbereich zu stellen sind)

- Was ist mir hier besonders wichtig?
- Wo liegen die Unterschiede zwischen SOLL und IST?
- Was will ich nun konkret wirklich erreichen?
- Welche allfälligen Hindernisse und Stolpersteine sind zu überwinden?
- Welche Veränderungen will ich tatsächlich einleiten?
- Wie sehen die Massnahmen und Teilschritte zur Realisierung im Detail aus?
- Wann und bis wann will ich was erreichen?
- Wann überprüfe ich meinen festgelegten Aktionsplan (wann mache ich also eine echte Selbstreflexion)?

Die eigene Life-Balance planen

Lebensbereiche planen

Wer eigenverantwortlich denkt und handelt, der fragt sich, was er selbst im Rahmen seiner Möglichkeiten tun kann, um das zu erreichen, was für ihn im Leben wirklich Sinn macht. Ein eigenverantwortlich handelnder Mensch stellt die Realisierungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt all seiner Bemühungen und weniger die Gründe und Ausreden, warum etwas nicht geht; auch das Jammern nützt nichts. Es ist aber auch nicht leicht, lieb gewonnene Gewohnheiten – sofern notwendig – einfach über Bord zu werfen.

Durch die intensive Beschäftigung mit der persönlichen Lebenssituation wird der eigene Handlungsspielraum spürbar erweitert. Bei der Umsetzung der evaluierten Massnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele braucht es selbstverständlich **Tatkraft, Hartnäckigkeit, Zivilcourage, Mut, Ausdauer und Selbstdisziplin**. Grundsätzlich muss es für mich stimmen, sollte aber niemandem schaden. Es gilt daher natürlich, den eigenen Lebensrhythmus in Absprache mit den nächsten Bezugspersonen zu finden.

Menschen, die ihr Leben selber in die Hand nehmen und aktiv gestalten, können ein Ausmass an Befriedigung, Produktivität und Sinn in ihrem Leben erreichen und erfahren, das weit über dem Durchschnitt liegt.

1. Schritt: SOLL/IST

Lebensbereiche	SOLL	IST
Gesundheit Vitalität, körperliches und psychisches Wohlbefinden, Entspannung		

Familie

Partnerschaft,
Kinder, familiäres
Umfeld

Soziale Kontakte

Freunde,
Bekannte,
Wertschätzung
(Anerkennung)

Arbeit / Beruf

Leistung,
Einkommen,
Karriere,
Wohl-stand

*Weitere Wert-
vorstellungen*

Kultur,
Selbstentfaltung,
Spiritualität,
Weiterentwicklung
Gesellschaft

2. Schritt: Ziele setzen

<i>Lebensbereiche</i>	<i>Was will ich nun wirklich? Fokus auf wenige aber wesentliche Ziele</i>	<i>Woran erkenne ich die Realisierung?</i>
<i>Gesundheit</i> Vitalität, körperliches und psychisches Wohlbefinden, Entspannung		
<i>Familie</i> Partnerschaft, Kinder, familiäres Umfeld		
<i>Soziale Kontakte</i> Freunde, Bekannte, Wertschätzung (Anerkennung)		
<i>Arbeit / Beruf</i> Leistung, Einkommen, Karriere, Wohl-stand		

*Weitere Wert-
vorstellungen*
Kultur,
Selbstentfaltung,
Spiritualität,
Weiterentwicklung
Gesellschaft

3. Schritt: Umsetzung planen

Schlussfolgerungen

- Was will ich konkret tun?
- Welche Veränderungen will ich einleiten?
- Wie sehen meine Massnahmen / Teilschritte aus (Aktionsplan)?
- Zeithorizont (Wann? Bis wann?)

<i>Lebensbereiche</i>	<i>Zielsetzung: Aktivitäten und Vorgehensschritte</i>	<i>Termin</i>	<i>Bemerkungen z.B. Budget</i>	<i>Grad der Umsetzung</i>
Gesundheit				
Familie				
Soziale Kontakte				
Arbeit / Beruf				

Weitere
Wertvorstellungen

4. Schritt: Fortschrittskontrollen

Termin

Wann ziehe ich mich für eine Selbstreflexion zurück?

Fragen

Rückblick

- Welche Massnahmen haben Sie konkret unternommen?
- Welche Ergebnisse haben Sie bisher erreicht, evtl. in %?
- Wie haben Sie es geschafft?
- Was wurde (noch) nicht erreicht? Was sind die Ursachen?
- Wodurch wurde die Zielerreichung beeinträchtigt?
- Was können wir daraus lernen?
- Was müssen wir verbessern / ändern?

Ausblick

- Worauf liegt Ihr Hauptaugenmerk für die nächste Phase?
- Welche Massnahmen ergeben sich daraus?
- Was sind die nächsten Schritte, die Sie unternehmen wollen?
- Gibt es neue Ziele? Gibt es notwendige Zielkorrekturen (zurückhaltend!)
- Welche Unterstützung benötigen Sie?

10 Empfehlungen

Artikel

„Führen kann nur, wer sich selbst führen kann - Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Arbeit, Freizeit und Familie“
Prof. Dr. Klaus Linneweh

Selbst-
verantwortung

Übernehmen Sie die Verantwortung für sich selbst! Sehen Sie Stress als Herausforderung, und bemitleiden Sie sich nicht in aller Stille. Betrachten Sie sich nicht als "Gefangener Ihres Schicksals". Bejahen Sie den Stress, denn Leben und Leistung sind ohne Stress nicht möglich. Flucht vor dem Stress ist keine Stressbewältigung, sondern führt eher zu neuem Stress. Akzeptieren Sie nicht widerstandslos Stresssituationen, sondern versuchen Sie, Dis-Stress aktiv umzugestalten. Der grösste Teil der negativ empfundenen Stresssituationen ist selbst verursacht. Akzeptieren Sie aber auch für bestimmte Zeitabschnitte den herausfordernden aktiven und kreativen Stress!

Selbstbestimmung	Realisieren Sie soweit wie möglich selbstbestimmte Ziele! Nehmen Sie nur Aufgaben an, die herausfordernd, befriedigend und für Sie selbst wertvoll sind, deren Erfüllung für Sie eine Selbstbestätigung darstellt. Trainieren Sie Ihre Fähigkeit zur Selbstmotivation, das heisst, bleiben Sie fähig, Ihre eigenen Bedürfnisse, Wünsche und Gefühle auszudrücken, ohne sich immer rechtfertigen zu müssen. Überprüfen Sie aber auch Ihre bisherigen Zielsetzungen. Übersteigerte Ansprüche und utopische Ziele sind ständige Quellen für Stressreaktionen. Versuchen Sie, Misserfolge, Krisen und Konflikte zur geistigen Neubesinnung zu nutzen. Die Erfüllung materieller Bedürfnisse sowie Anerkennung und Status können die eigene Selbstverwirklichung nicht ersetzen.
Bewusst handeln	Tun Sie das, was Sie tun, überzeugt! Leben Sie im Hier und Jetzt. Entwickeln Sie eine Sensibilität für den Augenblick. Trainieren Sie Ihre Wahrnehmungsfähigkeit. Geniessen Sie Ihr Leben, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Wenn Sie "sündigen", dann überzeugt. Verteilen Sie Ihre Kraft auf verschiedene Lebensaktivitäten, nicht nur einseitig, zum Beispiel auf den Beruf. Handeln Sie bewusst im Beruf, in sozialen Aktivitäten, in der Freizeit, in Ihrer Familie. Leben Sie bewusst, lieben Sie bewusst, lernen Sie bewusst, lachen Sie bewusst, leiden Sie bewusst.
Positives Denken	Sehen Sie auch die guten Seiten! Sehen Sie an Krisen und negativen Ereignissen auch die positiven Seiten. Beunruhigen Sie sich nicht schon vorher über mögliche Stresssituationen, sondern stellen Sie bedrohlichen Ereignissen lohnende Ziele und positive Ereignisse gegenüber. Sehen Sie das Leben nicht als eine überwiegend ernste und schwere Sache an, sondern freuen Sie sich so oft wie möglich am Leben überhaupt. Lachen Sie auch einmal über sich selbst, und entwickeln Sie Sinn für Humor.
Bewusste Entspannung	durch Entspannungstechniken! Planen Sie Zeiten bewusster Entspannung ein, mindestens 15 Minuten täglich. Pausen, Mittagszeiten, Wochenenden, aber auch der Urlaub sollten "stressfreie" Zeiten sein. Sie sollten der "Problementfernung" dienen. Dies gelingt durch bewusste Entspannungsübungen, aber auch durch bewusste Freizeitgestaltung. Fitness, Sport, Sauna gehören ebenso dazu wie Hobbys. Wichtig ist, dass die aktiv oder passiv genutzte Freizeit Freude macht und zu einer "Umpolung" von Körper, Psyche und Geist führt.
Bewusste Anspannung	durch aktive Lebensführung! Der Entspannung steht die aktive Stressbewältigung gegenüber. Der körperliche Abbau des Affektstaus wird durch ein systematisches sportliches Training erreicht. Wählen Sie sich eine Sportart, die Ihnen Spass macht, und machen Sie sich immer bewusst: Übersteigerte Leistungsansprüche können Dis-Stress erzeugen. Aktive

Lebensführung heisst aber auch:

Vermeidung körperlicher Risiken durch gesunde Ernährung, Reduktion des Rauchens, Einschränkung des Alkoholkonsums und des Medikamentenverbrauchs.

Positive Umwelt

Schaffen Sie sich eine stressfreie Umgebung! Die Auswirkungen einer durch Stress belasteten Umwelt hängen im Beruf wesentlich von den zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb einer Firma, vom praktizierten Führungsstil und vom Betriebsklima ab. Vergleichbares gilt auch für die Familie. Man kann zu einer positiveren Umwelt beitragen, indem man seinen Mitmenschen mehr Vertrauen und Sympathie entgegenbringt. Betrachten Sie Probleme im sozialen Bereich auch aus der Sicht der anderen. Hilfreich kann es sein, weniger zu reden, mehr zuzuhören, zu beobachten und andere Meinungen zu tolerieren. Es geht aber auch darum, in sozialen Beziehungen eigene Rechte und Bedürfnisse zu artikulieren und Zonen gegenseitigen Respekts zu vereinbaren. Bei der Auswahl von sozialen Kontakten sollte man vorsichtig vorgehen und Beziehungen herstellen, die stärkend und unschädlich sind.

**Stressfreie
Arbeitsorganisation**

Agieren Sie, statt zu reagieren! Stress entsteht vor allem im reaktiven Zeitstress. Bewahren Sie sich eine gut ausgewogene und herausfordernde Arbeitsmenge. Wer dauernden Zeitdruck erfährt, sollte versuchen, aktiv zu planen, weniger wichtige Dinge zu delegieren und Zeitpuffer einzuplanen. Überlastungen und Krisen werden durch Zeiten des Aufatmens ausgeglichen. Ein voller Schreibtisch zeugt von schlechter Arbeitsorganisation und zwingt zum Weitergrübeln am Feierabend. Zeitpolster sind unbedingt notwendig, um auch wichtige Dinge in Ruhe erledigen zu können. Auch die Mitarbeiter können dazu beitragen, "störungsfreie" Zonen zu schaffen.

**Distanz und
Gelassenheit**

Schaffen Sie sich Ruhe- und Rückzugszonen! Stress entsteht häufig deshalb, weil die notwendigen Distanz zu Aufgaben, zu Menschen und zu sich selbst verlorengelht. Man sollte den Mut finden, sich einmal in der Woche den Anforderungen aus Beruf, Familie und Freizeit zu entziehen. Die vielen unterschiedlichen Rollenerwartungen verhindern sonst die eigene Standortbestimmung. Selbstbesinnung und das Zurückfinden sich selbst sind notwendige Voraussetzungen zur Stressbewältigung.

**Freude und
Erfolgslebnisse**

Lernen Sie, sich wieder zu freuen! Verschaffen Sie sich positive Erlebnisse und Freude. Viele haben verlernt, sich zu freuen und alltägliche Dinge zu geniessen. Finden Sie Freude auch an einfachen Selbstverständlichkeiten. Es gibt viele Annehmlichkeiten des täglichen Lebens, über die man sich freuen sollte. Positive Erlebnisse erhöhen die Stresstoleranz. Versuchen Sie, wenigstens einmal täglich Freude zu empfinden!

BURN-OUT - Suchtkrankheit des 21. Jahrhunderts

Grundsätzliches

Was ist Burn-out? Mit dem englischen Begriff „Burn-out“ (ausgebrannt) wird ein Zustand physischer und seelischer Erschöpfung beschrieben, der als Auswirkung lang anhaltender negativer Gefühle entsteht, die sich in der beruflichen Tätigkeit und im Selbstbild des Menschen entwickeln.

Ein Burn-out-Syndrom kommt nicht von heute auf morgen, es entwickelt sich schleichend, oft unbemerkt. Eine hohe Leistungsbereitschaft, hohe Frustrations-Toleranz, viel Stress aushalten können und so weiter sind alles Verhaltensweisen, die in der heutigen Arbeitswelt mehr als willkommen sind. Der Übergang von einem ausbalancierten Verhältnis der wichtigen persönlichen Lebensbereiche (Spannungsfeld Berufliches-Privates) zum Burn-out-Syndrom ist deshalb fließen und oft für das persönliche Umfeld besser erkennbar als für die Betroffenen selber.

Ursachen Ein Burn-out-Syndrom wird nie nur von einem einzigen Stressfaktor verursacht, ebenso wenig brennt man von einem Tag auf den anderen aus. Es handelt sich vielmehr um eine Kombination von arbeitsbedingten und persönlichen Stressfaktoren. Die Betroffenen durchlaufen einen allmählichen Prozess, der von typischen Symptomen begleitet ist, die-rechtzeitig erkannt-frühzeitiges Vorbeugen möglich machen. Burn-out ist also die Folge einer anhaltenden Krise in der Interaktion zwischen Mensch und Umwelt. Die eigene individuelle Persönlichkeit (nicht alle Menschen sind psychisch gleich „stark“), die Situation, die Struktur (z.B. die Organisation und die Kultur des Unternehmens) und die Erfahrungen diesbezüglich spielen eine wesentliche Rolle.

Ursachen Alle diese Faktoren führen dazu, dass die Belastung von Mitarbeitenden zunimmt, mit der Folge des Wechsels in den unproduktiven Überlebensmodus:

- Zu hohe eigene oder fremde Erwartungen
- Zeitdruck
- Unklare Erfolgskriterien
- Autonomieeinbusse (zu geringe Handlungsspielräume)
- Zu hohe Zielsetzungen
- Enorme Arbeitspensen
- Unklare Rollenanforderungen
- Schlechte soziale Beziehungen (u.a. Mobbing)
- Veränderungs- und Komplexitätsdruck
- Enttäuschungen und Ängste
- Unbewältigte Spannungen und Konflikte

**Faktoren in der
Arbeitswelt**

- Mangel an Autonomie und Entscheidungsfreiheit
- Wechsel: Einstieg in den Beruf, Wechsel des Vorgesetzten, Wechsel der Arbeitsstelle
- Konfliktreiche Rollen, die Unmöglichkeit, befriedigend zu arbeiten und zeitraubende sinnlose Verwaltungsarbeit
- Mangel an intellektueller Anregung, immer gleiche Routinetätigkeiten
- Sachlicher, einseitiger und unpersönlicher Kundenkontakt
- Unklarheiten der Ziele und Erfolgskriterien des Teams oder der Organisation, oder Ziele, die gegen eigene Wertvorstellungen der Mitarbeitenden verstossen
- Schlechter Kontakt zum Vorgesetzten mit wenig Rückmeldung, Lob und Anerkennung, oder zu starke Kontrolle und schlechtes Arbeitsklima
- Mangel an Unterstützung oder emotionale und strategische Rückendeckung im Kontakt mit Kollegen
- Falsche Vorstellungen und Fantasien über die eigene Berufsrolle
- Aufgaben, für welche Mitarbeitende nicht ausgebildet sind
- Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes

Merkmale der Erkrankung

**Körperliche
Erschöpfung**

Energiemangel; chronische Ermüdung; Schwächegefühle; Überdruß; Muskelverspannungen und Rückenschmerzen; Gewichtsschwankungen; Verspanntheit; Schwäche; erhöhte Anfälligkeit für diverse Erkrankungen; Schlafstörungen; Alpträume; verstärkte Einnahme von Aufputsch-, Stärkungs- oder Schlafmitteln.

**Emotionale
Erschöpfung**

Niedergeschlagenheit; Hilflosigkeit; Hoffnungslosigkeit; häufiges Weinen; unkontrollierbare Gefühlsausbrüche; Gefühl von ausgehöhlt sein emotionale Leere und Ernüchterung; Reizbarkeit; Gefühle von Vereinsamung und Mutlosigkeit; Gefühl von Entmutigung; Lustlosigkeit.

**Geistige
Erschöpfung**

Negative Einstellung gegenüber der eigenen Person, zur Arbeit und zum Leben; Gefühle der Unzulänglichkeit und Minderwertigkeit; mangelnde Selbstachtung; zunehmende Kontaktarmut und eingeschränkte Kommunikation gegenüber Mitmenschen; unter Umständen verachtende, zynische und aggressive Einstellung gegenüber anderen; Vergesslichkeit, Konzentrationsprobleme.

Verlauf

Ein typisches Kennzeichen des Ausbrennens ist der Verlauf in Phasen. Es ist nicht so, als ob ein heftiger Windstoss die Flamme mit einem Schlage löscht. Vielmehr durchläuft der Arbeitsüberdrüssige von der lodernden Aufbruchsstimmung bis zum Verglimmen des letzten Funkens charakteristische Stadien.

- Phase 1** ▪ **Enthusiasmus** (Begeisterung) / Idealismus (Glaube ans Gute)
- „Es beginnt feurig“
 - Der brennende Start in das Berufsleben
- Phase 2** ▪ **Realismus** (Wirklichkeitsnähe) / Pragmatismus (praktischer Nutzen)
- „Die Flamme brennt“
 - Die gesunde Bewältigung des Arbeitsalltags
- Phase 3** ▪ **Stagnation** (Stillstand, Stockung) / Überdruß
- „Der Funkenflug wird matter“
 - Die ersten Anhaltspunkte der Burnout-Gefahr
- Phase 4** ▪ **Frustration** (Enttäuschung) / Depression (Niedergeschlagenheit)
- „Arbeiten auf Sparflamme“
 - Die Arbeitskraft wird auf das Notwendigste reduziert
- Phase 5** ▪ **Apathie** (Teilnahmslosigkeit) / Verzweiflung
- „Die Glut verlischt“
 - Das Endstadium einer echten Lebenskrise ist erreicht.

Auszubrennen ist kein Schicksal. Man kann in jeder Phase aus der Burnout-Karriere aussteigen. Durch einen erholsamen Urlaub, eine Fortbildung, beigelegte Streitigkeiten am Arbeitsplatz und in der Familie oder ähnliches ist durchaus ein Wiederaufflackern der Energie und der Arbeitsfreude möglich. Andererseits kann bei schweren Krisen auch das Überspringen einer Phase erlebt werden. Je ernsthafter und weiter die Burnout-Entwicklung fortgeschritten ist, desto mühevoller ist die Umkehr. Bewältigungsversuche werden später schon deshalb seltener, weil nach vielen schiefgelaufenen Änderungsversuchen die Scheu der Betroffenen vor weiteren Fehlschlägen wächst. Da man jede zusätzliche Enttäuschung vermeiden möchte, wird die Krise dann leicht chronisch.

Persönlichkeitsmerkmale

- | | |
|-------------------------|---|
| Selbstverbrenner | <ul style="list-style-type: none">▪ Ursprünglich dynamisch, zielstrebig, dominant▪ Betonung der eigenen Machtgefühle als Gönner durch „Beglückung“ des anderen▪ Nicht Nein zu sich selbst sagen können (Ich kann mich nur auf mich verlassen) |
| Opfer | <ul style="list-style-type: none">▪ Wenig durchsetzungsfähig und passiv▪ Unfähigkeit eigene Bedürfnisse wahrzunehmen▪ Nicht Nein zu anderen sagen können (Ich darf nie nein sagen/Ich muss überall helfen) |

**Selbst-
diagnostizierte**

- Aus positiver Seite des Burnout den Nutzen ziehen
- Kritiker der Gesellschaft (Ich bin von allen Seiten bedroht)
- Grosse Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit
- Erhöhte Erwartungen an sich selbst
- Negieren der eigenen Belastbarkeitsgrenzen
- Zurückstellen persönlicher Bedürfnisse und Interessen
- Willige Übernahme neuer Arbeitsaufträge
- Unrealistisch hohe Ansprüche oder Ehrgeiz und illusorische oder unmögliche Ziele
- Haben Mühe, Aufgaben zu delegieren

Symptome

**Klassische
Symptome bzw.
Begleit-
erscheinungen**

- Rückenbeschwerden
- Nervosität, Reizbarkeit
- Verspannung Nacken/Schultern
- Neigung zu kalten Händen/Füssen
- Schlafstörungen
- Kopfschmerzen, Migräne
- Augenbrennen, Überempfindliche Augen
- Schmerzen in Beinen, Füssen, schwere Beine
- Sehstörungen infolge Augenermüdung
- Magen-Darm-Störungen, Verstopfung
- Niedergeschlagenheit, depressive Verstimmung, Angst
- Konzentrationsschwierigkeiten
- Allergien, Asthma, Ekzeme etc.
- Chronische Erkältungen, Bronchitis, Husten
- Atemnot, schon bei mässiger Anstrengung
- Sonstige Gelenk-, Muskelschmerzen
- Gehörstörungen, Ohrensausen
- Schmerzen in Armen, Händen
- Herzbeschwerden (Herzklopfen, Herzbeklemmung etc.)
- Beschwerden von Krampfadern, Venenleiden
- Bewegungsbehinderung (z.B. beim Gehen)

Prävention

Bewusstsein

Seien Sie sich bewusst, dass das „Ausbrennen“ jede(n) treffen kann. Es haben schon „Stärkere“ als Sie vor dem Burn-out-Syndrom kapitulieren müssen

Wege aus der Krise

- Regelmässige Bewegung / Sport
- Sonnenlicht
- Ausgefüllte Sexualität
- Regelmässiger, ausreichender Schlaf

- Ausreichende Erholungszeiten
- Ausgewogene Ernährung

Empfehlungen

So können psychische und physische Energieverluste vermieden werden

- Setzen Sie Ihre eigenen Kräfte gezielt ein
 - Gestalten Sie das Verhältnis Arbeit/Erholung harmonisch
 - Nehmen Sie sich genügend Zeit für Ruhe, Stille, Musse und Natur
 - Leben Sie gesund (ausgewogene Ernährung, genügend Bewegung, ausreichend Schlaf, Atempausen)
 - Eignen Sie sich gezielt Techniken zum Zeit- und Stressmanagement an
 - Lernen Sie- freundlich aber bestimmt – Nein zu sagen
 - Verabschieden Sie sich vom Gedanken, alles perfekt machen zu wollen
 - Schmunzeln und Lachen Sie öfter (Humor ist eine gute Medizin)
 - Holen Sie regelmässig ehrlichen Feedback ein
 - Machen Sie von Zeit zu Zeit eine Situationsanalyse. Ergibt die Analyse ein Ungleichgewicht von Ansprüchen und Wirklichkeit, versuchen Sie dies rechtzeitig zu korrigieren
 - Überlegen Sie, wie Sie in Zukunft die Nutzenseite verstärken können. Planen Sie diese Aktivitäten bewusst ein – auch wenn Sie sich erschöpft fühlen und / oder keine Zeit zu haben glauben.
 - Beachten Sie die Alarmzeichen Ihres Körpers und Ihrer Seele! Erschöpfung und andere körperliche Symptome erinnern Sie spätestens daran, dass etwas in Ihrem Leben nicht stimmt. Kämpfen Sie nicht dagegen an, nehmen Sie die Symptome ernst und beseitigen Sie die Ursachen
 - Schätzen Sie Ihr individuelles Kräfte-Reservoir realistisch ein
 - Überprüfen Sie Ihr Leben auf unrealistische Erwartungen: Sie können es nicht allen recht machen und sind auch nicht für alles verantwortlich. Auch Sie werden ab und zu Fehler machen
 - Bemühen Sie sich um eine gesunde Lebensführung: Richtige Ernährung, körperliche Aktivitäten, genügend Schlaf und Ruhepausen. Aber auch genügend Freiraum für die Pflege von Hobbys und Tätigkeiten ausserhalb Ihres Berufes
 - Achten Sie auf eine vernünftige Arbeitsorganisation (keine dauerhafte Überlastung, persönliche Arbeitstechnik verbessern usw.)
 - Können Sie eventuell Aufgaben delegieren? Prüfen Sie, ob Sie alles selbst machen müssen. Halten Sie sich nicht für unersetzlich
 - Nehmen Sie Ratschläge aus Ihrem persönlichen Umfeld ernst, wenn diese Änderungen in Ihrem Verhalten auffallen
- Ist Ihr Burn-out schon sehr fortgeschritten ..**
- Lassen Sie sich durch Fachleute beraten / behandeln, bevor es zu spät ist
 - ändern Sie Ihr Leben radikal (z.B. Time-out, vorübergehende Teilzeitarbeit, Funktions- oder Berufswechsel usw.)

Denken Sie daran:

- Es gibt auch ein Leben vor dem Tode – und davon haben Sie nur ein Einziges
- Prestige- oder Statusverlust gelten nur für Menschen, die sich in erster Linie über diese „Werte“ definieren. Ihre Gesundheit und Ihr Wohlbefinden sollten Ihnen jedoch mehr Wert sein
- Verleugnen Sie das Problem Burnout nicht
- Gewinnen Sie die Kontrolle über Ihre eigenen Bedürfnisse zurück
- Setzen Sie klare Prioritäten
- Vermeiden Sie Isolation
- Verringern Sie die Intensität in Ihrem Leben. Machen Sie Pause
- Lernen Sie „Nein“ zu sagen
- Beginnen Sie damit, eine Stufe zurückzusetzen und Distanz zu nehmen
- Überprüfen Sie Ihre Werte (meist in Gesprächen mit Freunden, Familie)
- Lernen Sie, Ihr eigenes Tempo zu bestimmen
- Nehmen Sie Rücksicht auf Ihren Körper
- Verringern Sie Ihre Sorgen und Ängste
- Behalten Sie Ihren Sinn für Humor

Verantwortung und Aufgabe der Führungskräfte

**Fakten
(CH in 2004)**

- 2003 wurde geschätzt, dass in der Schweiz 115'000 Menschen ein hochriskantes Suchtverhalten im Bereich Arbeitssucht aufweisen
- 2003 wurde geschätzt, dass in der Schweiz 115'000 Menschen ein hochriskantes Suchtverhalten im Bereich Arbeitssucht aufweisen 2003 wurde geschätzt, dass in der Schweiz 115'000 Menschen ein hochriskantes Suchtverhalten im Bereich Arbeitssucht aufweisen 2003 wurde geschätzt, dass in der Schweiz 115'000 Menschen ein hochriskantes Suchtverhalten im Bereich Arbeitssucht aufweisen 20% der Erwerbstätigen erleben burn-out-ähnliche Phasen
- 27% der Arbeitnehmer stehen unter ungesundem Stress
- 30% aller Erwerbstätigen sind psychosomatisch erkrankt
- 2,4 Milliarden Euro jährlicher Schaden durch Burn-out-Krankstände
- 1,2 Millionen potenziell Betroffene
- Psychische Probleme sind hinter vierthäufigster Grund für Fehltage
- Schätzung: 28-46% der Abwesenheitstage sind direkt oder indirekt auf Stress zurückzuführen (psychische Gründe)

Kosten in der Schweiz pro Jahr durch Stress verursacht:

- | | |
|---------------------------------|------------|
| ▪ Medizinische Versorgung | 1'414 Mio. |
| ▪ Selbstmedikation gegen Stress | 348 Mio. |
| ▪ Löhne für Fehlzeiten | 2'434 Mio. |
| ▪ Total jährliche Kosten | 4'196 Mio |

**Verantwortung
Führungskräfte**

- Menschen unter Stress sind weniger kreativ und produktiv. Sie treffen schlechtere Entscheidungen.
- Stress wird durch Faktoren in der Organisation direkt verursacht oder vergrößert
- Stress verursacht Kosten in Millionenhöhe

**Führungsrelevante
Stress-Faktoren**

- Mangel an Autonomie und Entscheidungsfreiheit
- Einstieg in den Beruf, Wechsel des Vorgesetzten, Wechsel Arbeitsstelle
- Konfliktreiche Rollen, die Unmöglichkeit, befriedigend zu arbeiten und zeitraubende sinnlose Verwaltungsarbeit
- Mangel an intellektueller Anregung, immer gleiche Routinetätigkeiten
- Sachlicher, einseitiger und unpersönlicher Kundenkontakt
- Unklarheiten der Ziele und Erfolgskriterien des Teams oder der Organisation, oder Ziele, die gegen eigene Wertvorstellungen der Mitarbeitenden verstossen
- Schlechter Kontakt zum Vorgesetzten mit wenig Rückmeldung, Lob und Anerkennung, oder zu starke Kontrolle und schlechtes Arbeitsklima
- Mangel an Unterstützung oder emotionale und strategische Rückendeckung im Kontakt mit Kollegen
- Falsche Vorstellungen und Fantasien über die eigene Berufsrolle
- Aufgaben, für welche Mitarbeitende nicht ausgebildet sind
- Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes

**Prävention auf
organisatorischer
Ebene**

Unterstützung/Kommunikationsförderung

- Emotionale Unterstützung: Vertrauen, Anteilnahme, Verständnis
- Soziale Bestätigung: Wertschätzung, Feedback
- Positive gesellige Aktivitäten: Spass, Unterhaltung
- Zugehörigkeit zu einem Team: Gemeinsame Entwicklung mit Gefühl der Selbstbestätigung
- Transparenz und Fairness beim Lösen von Auseinandersetzungen

Gesundheitsförderndes Mitarbeiterverhalten

- Arbeit (Leistung) und Hobby (Entlastung) trennen
- Probleme ansprechen; Für Problemlösungen zugänglich sein
- Eigene Position möglichst klar definieren/Arbeitsbeschreibung
- Lernen „Nein“ zu sagen, sowohl nach „ausen“ als auch nach „innen“
- Zeitmanagement – „Erholungsinsel“

Gesundheitsförderndes Führungsverhalten

- Delegieren und Vertrauen schenken
- Stress- und Burnout-Enttabuisierung
- Berücksichtigung unterschiedlicher psychischer Belastungen
- Teamarbeitsförderung statt sture Hierarchie
- Offenheit (jeder der kommt wird angehört)

- Machtausübung führt zur eigenen Isolation
- Selber für Problemlösungen zugänglich sein
- Autonomieförderung als Führungsaufgabe

Checkliste: Ist mein Mitarbeiter am ausbrennen?

Arbeitsverhalten und Leistungs- fähigkeit

- ☐ Die Person zeigt eine herabgesetzte Produktivität
- ☐ Die Person reduziert ihr Arbeitspensum.
- ☐ Die Konzentrationsfähigkeit der Person ist (zeitweise) herabgesetzt.
- ☐ Die Fehlerquote ist gestiegen oder zu hoch.
- ☐ Die Person interessiert sich nur minimal für ihre Aufgaben.
- ☐ Die Person will nur Dinge erledigen, die für den Moment wichtig sind
- ☐ Die Person verhindert Planungen für die Zukunft oder weicht aus.
- ☐ Die Arbeitsfreude fehlt.

Äusserer Eindruck

- ☐ Die Person wirkt desinteressiert.
- ☐ Die Person wirkt übermüdet, erschöpft oder abwesend.
- ☐ Die Person ermüdet viel schneller als früher.
- ☐ Die Person hat einen schleppenden Gang.
- ☐ Die Person wirkt antriebs schwach oder resigniert.
- ☐ Die Person zeigt Stresssymptome.

Körperliche Symptome

- ☐ Die Person klagt über Kopf- oder Rückenschmerzen.
- ☐ Die Person klagt über Schlafstörungen oder Schlaflosigkeit.
- ☐ Die Person reagiert empfindlicher auf Reize als früher.
- ☐ Die Person hat eine herabgesetzte Wahrnehmung,
☐ reagiert nicht oder verspätet.
- ☐ Die Person hat gehäufte Kurzabsenzen.
- ☐ Die Person hat häufige Krankheitsabsenzen, ist anfälliger
☐ für Krankheiten als früher.
- ☐ Die Person kann sich schlecht von Krankheiten erholen.
- ☐ Die Person klagt über unspezifische oder diffuse Schmerzen
☐ oder körperliche Beschwerden.
- ☐ Die Person klagt über unerklärliche Müdigkeit.

Allgemeines Verhalten

- ☐ Die Person ärgert sich über Kollegen.
- ☐ Die Person hat eine negative Einstellung gegenüber Kunden.
- ☐ Die Person zieht sich immer mehr zurück.
- ☐ Die Person vermeidet Konfrontation und/oder Begegnungen.
- ☐ Die Person isoliert sich zunehmend.
- ☐ Die Person wirkt depressiv oder herabgestimmt.
- ☐ Die Person mag nicht mehr.

**Persönliche
Einschätzung**

- ☐ Die Person klagt, dass sie hier verheizt werde.
- ☐ Die Person klagt über Stress.
- ☐ Die Person sagt, sie sei ausgebrannt.
- ☐ Die Person sagt, sie sei überfordert.
- ☐ Die Person sagt, sie sei unterfordert

Was kann man tun?

- Ausgangspunkt jeder Intervention ist eine gründliche Situations-Analyse: Machen Sie dazu den Burn-out-Test!
- Führen Sie anschliessend ein Mitarbeitergespräch:
 - Welche Umweltbedingungen belasten Sie?
 - Welche eigenen Bedürfnisse und Ziele vernachlässigen Sie?
 - Welche Ihrer Fähigkeiten blieben unterentwickelt?
 - Welche Ihrer Vorstellungen sind unrealistisch?

Burn-out-Test

Fragen

Welche Gedanken haben Sie?

1. Stellen Sie sich häufig die Fragen: «Was hat das alles für einen Sinn?» oder «Soll das alles im Leben sein?»
2. Denken Sie häufig, doch nichts bewirken zu können?
3. Fällt es Ihnen schwer, sich zu konzentrieren?
4. Haben Sie keine kreativen Ideen und Veränderungsvorschläge mehr?
5. Haben Sie den Eindruck, alles werde Ihnen zu viel?
6. Trauen Sie sich nichts mehr zu?
7. Haben Sie keine Hoffnung mehr, dass sich etwas ändern lässt?

Welche Gefühle haben Sie?

8. Fühlen Sie sich depressiv und resigniert?
9. Sind Sie häufig gereizt und angespannt?
10. Haben Sie nur noch wenig Freude an dem, was Sie machen?
11. Fühlen Sie sich innerlich leer?

Welche körperlichen Reaktionen haben Sie?

12. Fühlen Sie sich zunehmend ausgelaugt und ohne Energie?
13. Wachen Sie morgens zerschlagen auf?
14. Haben Sie Heisshunger nach Süssem?
15. Haben Sie öfter Magen- oder Rückenschmerzen?
16. Leiden Sie unter Schlafstörungen?
17. Hat Ihr sexuelles Verlangen nachgelassen?
18. Fühlen Sie sich innerlich zunehmend angespannt und kribbelig?
19. Haben Sie fast täglich Kopfschmerzen?

Wie verhalten Sie sich?

20. Ziehen Sie sich zusehends von Ihrem Freundeskreis zurück?
21. Vernachlässigen Sie Ihr Hobby?
22. Vernachlässigen Sie Ihr äusseres Erscheinungsbild?
23. Können Sie sich zu nichts Neuem aufraffen?
24. Greifen Sie vermehrt zu Alkohol oder Zigaretten?
25. Nehmen Sie vermehrt Aufputschmittel (Kaffee, Tabletten usw.) zu sich?
26. Leiden Sie unter zunehmendem «Kaufrausch»?

Auswertung

Wenn Sie mehr als 8 Ja-Antworten haben, sollten Sie etwas unternehmen, um wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Je mehr Ja-Antworten Sie ankreuzen müssen, wenn Sie ehrlich antworten, desto näher sind Sie einem Burn-out-Syndrom und sollten fachlichen Rat beiziehen, Ihren Arzt oder Ihre Ärztin konsultieren.

Der Leidensweg in die völlige Erschöpfung

Phase 1

- Der Zwang sich zu beweisen
- besondere Begeisterungsfähigkeit für die Arbeit
- erhöhte Erwartungen an sich selbst
- Übersehen eigener Grenzen und Zurückstellen eigener Bedürfnisse

Phase 2

- Verstärkter Einsatz
- besondere Bereitschaft zur Übernahme von neuen Aufgaben
- freiwillige Mehrarbeit und unbezahlte Überstunden, auch an freien Tagen, am Wochenende und in der Urlaubszeit
- Gefühl der Unentbehrlichkeit

Phase 3

- Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
- chronische Vernachlässigung eigener Bedürfnisse
- Mehrkonsum von Kaffee, Aufputschmitteln bzw. Zigaretten
- gelegentliche Schlafstörungen

Phase 4

- Verdrängung von Konflikten und Bedürfnissen
- Fehlleistungen wie z.B. Vergessen von Terminen, Nichterledigen von versprochenen Aufgaben, Ungenauigkeit, Energiemangel, Schwächegefühl
- Aufgabe von Hobbys

Phase 5

- Umdeutung von Werten
- Abstumpfung und Aufmerksamkeitsstörungen
- Meiden privater Kontakte, die als belastend empfunden werden
- Probleme mit dem Partner mit Zeichen des Beziehungs-Burn-outs

- Phase 6**
- Verstärkte Verleugnung aufgetretener Probleme
 - Gefühl mangelnder Anerkennung, Desillusionierung
 - Widerstand, täglich zur Arbeit zu gehen, Arbeitszeiteinstellung, die als innere Kündigung bezeichnet werden kann
 - vermehrte Fehlzeiten, verspäteter Arbeitsbeginn, vorverlegter Arbeitsschluss
- Phase 7**
- Endgültiger Rückzug
 - Orientierungs- und Hoffnungslosigkeit, Ohnmachtsgefühle, innere Leere
 - Ersatzbefriedigung durch Essen, Alkohol, Drogen, Spielen, Sexualität
 - Abbau der kognitiven Leistungsfähigkeit, Ungenauigkeit, Desorganisation, Entscheidungsunfähigkeit
 - Psychosomatische Reaktionen, Gewichtsveränderungen, Herzklopfen, Bluthochdruck
- Phase 8**
- Deutliche Verhaltensänderung: Eigenbrödelei, Selbstmitleid, Einsamkeit: ärgerliche Reaktionen auf gut gemeinte Zuwendung
 - verringerte Initiative – verringerte Produktivität: Dienst nach Vorschrift
 - Verflachung des emotionalen Lebens:
 - Gleichgültigkeit, Gefühl der Sinnlosigkeit
 - Verflachung des sozialen Lebens: wenig persönliche Anteilnahme an anderen, gleichzeitig exzessive Bindung an Einzelne, Meidung beruflich-sozialer Kontakte
- Phase 9**
- Verlust des Gefühls für die eigene Persönlichkeit
 - Entfremdung, Gefühl des Abgestorbenseins und innere Leere
 - automatenhaftes Funktionieren
 - Psychosomatische Reaktionen treten noch mehr in den Vordergrund
- Phase 10**
- Innere Leere
 - Wechsel zwischen starken schmerzhaften Emotionen mit dem Gefühl des inneren Abgestorbenseins
 - phobische Zustände, Panikattacken und Angst vor Menschen
 - Eigenbrödeleien, Einsamkeit, negative Einstellung zum Leben
 - fallweise exzessive sinnliche Befriedigung, z.B. Kaufräusche, Fressattacken, exzessiver Sex ohne wirklicher Befriedigung
- Phase 11**
- Depression und Erschöpfung
 - negative Einstellung zum Leben, Hoffnungslosigkeit
 - Erschöpfung, starker Wunsch nach Dauerschlaf
 - existenzielle Verzweiflung, Selbstmordgedanken und –absichten
- Phase 12**
- Völlige Burn-out-Erschöpfung
 - lebensgefährliche geistige, körperliche und emotionale Erschöpfung
 - angegriffenes Immunsystem, Herz-Kreislauf-erkrankungen,
 - Magen-Darm-Erkrankungen
 - Suizidalität, Selbstmordgefahr

ARBEITSTECHNIK – Das eigene Leben im Griff

Einstieg: Wie gut beherrschen Sie Ihre täglich Arbeit?

Selbsteinschätzung

1. Vor jedem Arbeitstag reserviere ich mir einen Teil für vorbereitende, planerische Arbeit.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

2. Ich delegiere alles, was delegierbar ist.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

3. Ich lege schriftliche Aufgaben und Ziele mit Erledigungsterminen fest.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

4. Ich bemühe mich, jedes Dokument nur einmal und abschliessend zu bearbeiten.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

5. Ich erstelle täglich eine Liste mit zu erledigenden Aufgaben, geordnet nach Prioritäten. Die wichtigsten Dinge bearbeite ich zuerst.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

6. Ich versuche, den Arbeitstag von störenden Telefonanrufen, unangemeldeten Besuchern und plötzlich einberufenen Besprechungen möglichst frei zu halten.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

7. Ich versuche die Arbeiten täglich nach meiner Leistungskurve zu disponieren.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

8. Mein Zeitplan hat Spielräume, um auf akute Probleme reagieren zu können.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

9. Ich versuche meine Aktivitäten so auszurichten, dass ich mich zunächst auf die „lebenswichtigen“ Fragen konzentriere.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

10. Ich kann auch nein sagen, wenn andere meine Zeit beanspruchen wollen und ich wichtigere Dinge zu erledigen habe.

☐ fast nie ☐ manchmal ☐ häufig ☐ fast immer

Umgang mit Zeitfallen, Zeitfressern und Zeitdieben

Selbst wenn Sie alle Ratschläge im Bereich der Arbeitstechnik beherzigt haben, kann es trotzdem geschehen, dass Ihre Erfolgserlebnisse dabei mässig sind. Das kann daran liegen, dass Ihr Bewusstsein für die wichtigsten Zeitfallen, Zeitfresser und Zeitdiebe noch zu wenig ausgeprägt ist. Jeder Mensch hat da seine höchstgelegenen, in seiner Lebensgeschichte verankerten Marotten und Schrullen. Auf den nachfolgenden Seiten werden Ihnen deshalb die wichtigsten Zeitfallen, Zeitfresser und Zeitdiebe detailliert vorgestellt. Dazu finden Sie auch Ratschläge, wie Sie sie bekämpfen können.

Auftrag

1. Wenn Sie die Liste mit den über hundert Punkten aufmerksam studieren, werden Sie mit Gewissheit mehr als einen Punkt finden, wo Ihr Umgang mit der Zeit verbesserungswürdig ist. Darin liegt allerdings die Gefahr, dass Sie den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen.
2. Greifen Sie deshalb für den Moment nur 2 bis 3 Dinge heraus und organisieren Sie sich ein konkretes Verbesserungsprogramm mit Selbstüberlistungscharakter.
3. Halten Sie das einen Monat durch und überprüfen Sie dann, ob Sie Fortschritte gemacht haben. Wenn nein, üben Sie weiter, wenn ja, greifen Sie sich weitere 2-3 Punkte heraus und bauen sie in Ihr Selbstüberlistungsprogramm ein.
4. Benutzen Sie nach Ablauf eines Vierteljahres die Checkliste V, um Ihre bisherigen Fortschritte zu überprüfen.

Telefonische Unterbrechungen

Ursachen	Massnahmen
Verfügbarkeit nicht eingeplant	Stille Stunde für konzentriertes Arbeiten einplanen, das Telefon aus- oder stumm schalten.
Wunsch, informiert zu sein	Informationsbeschaffung planen, damit ist auch die Zuverlässigkeit und Aussagekraft der Informationen grösser.
Wunsch, die Hand im Spiel zu haben	Die Gefahr beachten, mit Dingen oder Detailfragen konfrontiert zu werden, mit denen Sie sich nicht befassen sollten und die Ihnen bloss Zeit rauben (Klatsch und Tratsch, wissensunwertes Wissen).
Angst, jemanden zu beleidigen	Nicht zu sensibel sein. Konzentrieren Sie sich auf Ihre Prioritäten. (Tue recht und scheue niemand).
Unfähigkeit, ein Gespräch zu	Sich in Abgrenzung üben, z.B. Zeit beschränken: „Ja, ich habe einige wenige Minuten Zeit ...“, oder das Ende des Gesprächs ankündigen: „Bevor ich

beenden	aufhänge .“, weiter ehrlich sein : „Es tut mir leid, aber ich muss jetzt aufhängen ...“
Freude am sozialen Kontakt Gefallen am Gefühl der eigenen Wichtigkeit Wunsch, verfügbar zu sein	Halten Sie sich an Ihre Prioritäten. Beschränken Sie das Plaudern auf offizielle Pausen, gemeinsamen Stamm, usw. Sie sind nicht für alle Mitarbeiter oder Kollegen in allen Belangen so wichtig wie Sie glauben. Stellen Sie sicher, dass Sie für wichtige Angelegenheiten verfügbar sind, halten Sie sich Nebensächliches vom Leibe.

Versuch, zu viel auf einmal zu tun

Ursachen	Massnahmen
Bedürfnis, Fähigkeiten unter Beweis zu stellen	Fähigkeiten bei wichtigen Problemen unter Beweis stellen. Wesentliches von Unwesentlichem trennen zu können ist Merkmal eines kompetenten Studenten, Mitarbeiters und einer Führungskraft.
Wunsch, den Chef, den Kollegen, den Professor zu beeindrucken Übertriebene Aktions-orientiertheit	Das wahre Motiv herausfinden. Möglicherweise haben Sie das gar nicht nötig. (z. B. Punkt 1). Aktivitäten nicht mit Resultaten verwechseln. Nehmen Sie sich Zeit, Ihre Aktionen sorgfältig zu planen; so werden Sie Ihre Ziele schneller und sicherer erreichen.
Nicht nein sagen können	Beginnen Sie höflich „Nein“ zu sagen. Mit einer kurzen Begründung fällt es Ihnen leichter und der Betroffene versteht Ihre Situation eher. Zeigen Sie Ihre Kooperationsbereitschaft da, wo es wirklich entscheidend ist.
Zu weit gespannte Interessen	Beschränkung! Weniger ist mehr. Zeitliche und inhaltliche Schwerpunkte bestimmen.
Keine Planung	Formulieren Sie Ziele, bestimmen Sie die Prioritäten und planen Sie jeden Tag. Hilfen: Zeitplanbuch oder Computer, auch in Kombination.
Konzentration auf das Dringliche	Prioritäten werden nach Dringlichkeit und Wichtigkeit bestimmt. Entziehen Sie sich der Tyrannei des Dringlichen, indem Sie sich auf die wenigen lebenswichtigen Probleme ausrichten.
Alles ist wichtig	Beschränkung auf das wirklich Wichtige und Dringende! Sagen Sie „Nein“. Delegieren Sie, wenn sie können, oder lassen Sie es ganz sein. Benutzen Sie ruhig den "Vorkomposter" auf Ihrem Schreibtisch: eine Ablage, auf der das vermutlich Unwichtige vor sich hinmodern darf.

Besprechungen

Ursachen	Massnahmen
Zu viele Besprechungen	Überprüfen, ob das Resultat der regelmässigen Sitzungen allen Teilnehmern bekannt ist. Erfahrungsgemäss lange Sitzungen auf die Hälfte kürzen. Nur an Besprechungen teilnehmen, wenn Sie etwas beitragen oder profitieren.
Ungenügende Vorbereitung	Schriftliche Einladung, mit klarer Traktandenliste (TOP) und sämtlichen Informationen zur persönlichen Vorbereitung. Durchsetzen, dass Vorbereitungen auch erledigt werden.
Keine Traktandenliste (TOP)	Keine Besprechung ohne Traktandenliste! Sie gehört zur Vorbereitung einer persönlichen Einladung. Bei einer nicht vorbereiteten Besprechung ist sie als erstes zu erstellen, damit ein roter Faden gegeben ist.
Falsche / zu viele / zu wenig Teilnehmer	Nur einladen, wer nötig ist und etwas zum Gelingen beiträgt.
Abschweifen von den Traktanden	Auf die Traktanden (TOP) verweisen! Sie gehören zu den Spielregeln einer gut moderierten Besprechung.
Keine zeitliche Limitierung der einzelnen Traktanden	Bestimmen Sie für jeden Besprechungspunkt die Zeitdauer bereits auf der Einladung.
Mangelnde Kontrollen / Fehlersuche	Kontrollen als Führungsaufgaben einplanen. Kontrollen an den kritischen Stellen vorsehen.

Unfähigkeit, nein zu sagen

Ursachen	Massnahmen
Angst, jemanden zu beleidigen	Eine ehrliche Antwort ist nicht beleidigend. Beispiel: „Vielen Dank für das entgegengebrachte Vertrauen, aber ich muss leider ablehnen.“ Oder: „Es tut mir leid, das ist mir nicht möglich, aber ich mache folgenden Vorschlag ...“
Hohe Nachfrage nach Ihren Fähigkeiten	In dieser Situation ist es noch viel wichtiger, dass Sie nein sagen können, sonst finden Sie keine Zeit für Ihre eigenen Aufgaben. Bauen Sie Nachwuchsleute auf, geben Sie Ihr Wissen weiter und somit ändern eine Chance.
Geringes Selbstwertgefühl	Ein allzu bereitwilliges „Ja“ kann auch als Zeichen von geringem Selbstwertgefühl oder Unsicherheit ausgelegt werden. Sagen Sie nein, unterbreiten Sie aber einen Gegenvorschlag.

Keine Ausreden bereit	Die beste Entschuldigung ist die ehrliche Aussage, dass Sie jetzt keine Zeit haben. Sie können sie aber nur anbringen, wenn Sie Ihre tägliche Arbeit planen und sich die Zeitknappheit vor Augen halten.
Autoritärer Chef	Vor- und Nachteile einer derartigen Situation sorgfältig abwägen. Sagen Sie ja, wenn der persönliche Nutzen grösser ist als die damit verbundenen Nachteile. Denken Sie an Alternativen (z.B. eine interne Versetzung).
Weigerung anderer, Verantwortung zu übernehmen	Nicht Opfer solcher Situationen werden! Wo liegt der Grund? Organisationsentwicklung. Vertrauen aufbauen, Akzeptanz für schrittweise Verantwortungsbereitschaft aufbauen.
Wichtigkeit verkannt	Diese häufige Ursache für Arbeitsüberlastung wird in den wenigstens Fällen als Zeitfalle erkannt. Ziele und Prioritäten überprüfen. Beherrschbare Risiken eingehen und Versuche starten.
Bedürfnis, anderen zu helfen	Wird rasch zur Gewohnheit und es entsteht eine Erwartungshaltung.
Wunsch, zu gefallen	Erweist sich als Bumerang, wenn in Sie gesetzte Erwartungen nicht erfüllt werden. Negative Nachwirkungen sind dann die Folge.

Unangemeldete Besucher

Ursachen	Massnahmen
Wunsch, informiert zu bleiben	Informationsbeschaffung planen, damit ist die Zuverlässigkeit der Informationen auch grösser.
Wunsch, die Hand im Spiel zu haben	Die Gefahr abschätzen, mit Dingen oder Detailfragen konfrontiert zu werden, mit denen Sie sich nicht befassen sollten, und die Ihnen bloss Zeit rauben.
Angst jemanden zu beleidigen	Nicht übersensibel reagieren!
Unfähigkeit, einen Besuch zu beenden	Wenn der Besucher hereinkommt, erheben Sie sich und bleiben stehen. Sagen Sie zu Anfang, wieviel Zeit Sie zur Verfügung haben. Lassen Sie sich, vorausgeplant, durch die Sekretärin unterbrechen. Seien Sie ehrlich: „Es tut mir leid, aber ich habe noch wichtige Dinge zu erledigen.“ Falls Sie sitzen: stehen Sie auf und Sie gehen zur Tür.
Politik der offenen Tür	Offene Tür heisst nicht, dass die Tür offen ist. Sie ist offen für diejenigen, die Ihre Unterstützung brauchen. Schliessen Sie Ihre offene Tür für mindestens eine Stunde konzentriertes Arbeiten pro Tag.

Gefallen am Gefühl der eigenen Wichtigkeit	Sie sind für Ihre Mitarbeiter oder Kollegen nicht so wichtig, wie Sie glauben, vielmehr sind Sie Mittel zum Zweck.
Freude am sozialen Kontakt	Anderweitig pflegen: Kaffeepausen, Mittagessen, Bewegungstraining, usw.
Wunsch, verfügbar zu sein	Zwischen Verfügbarkeit für Wichtiges und Verfügbarkeit für Nebensächliches unterscheiden. Delegieren Sie Nebensächliches oder lassen Sie es bleiben.

Zu wenig Delegation

Ursachen	Massnahmen
Sie selbst erledigen die Aufgaben schneller und besser	Fördern Sie Ihre Mitarbeiter/Kollegen. Ein anfänglicher Zeitverlust wird durch den nachträglichen Zeitgewinn mehr als wettgemacht.
Keine Kontrolle der Arbeitsausführung	Bestimmen Sie notwendige Kontrollpunkte und halten Sie die vereinbarten Termine in der Liste „Delegation / Kontrolle“ fest. Kontrollieren Sie die Terminerfüllung.
Zu viel Kontrolle	Kontrollieren Sie kritische Stellen und die Zielerreichung, nicht aber die Ausführung. So beugen Sie einer allfälligen Demotivation vor.
Zu wenig Mitarbeiter/Kollegen	Überarbeiten Sie die Prioritäten. Informieren Sie Ihre Leistungsbezügler (Vorgesetzte, Projektleiter, Kunden).
Unfähige, ungeschulte Mitarbeiter/Kollegen	Fördern Sie Willige. Individuellen Fertigkeiten angepasste Aufgaben zuteilen. Nötigenfalls ersetzen Sie einen Mitarbeiter. Auswahlkriterien auf jeden Fall überprüfen.
Rückdelegation	Bei unveränderter Ausgangslage nehmen Sie keine delegierten Arbeiten zurück!. Bringen Sie Ihren Kollegen/Mitarbeitern bei, dass Sie von ihnen Lösungen und nicht Probleme erwarten. Auf Fragen der Delegationsnehmer nur eingehen, wenn es keine Bequemlichkeitsfragen sind.
Unsicherheit, Angst vor Misserfolg	Beherrschbare Risiken eingehen. Lassen Sie zu, dass Fehler gemacht werden, es wäre aber zum Nachteil der Organisation / der Firma, wenn gemachte Fehler verschwiegen würden.

Mangelndes Vertrauen in die Mitarbeiter/Kollegen	Fördern Sie Ihre Kollegen/Mitarbeiter. Geben Sie Ihnen Gelegenheit, ihre Fähigkeiten zu erweitern und zu beweisen. Vertrauen Sie ihnen.
Verwicklung in Details	Tun Sie nichts, was einer Ihrer Mitarbeiter/Kollegen gleich gut oder gar besser kann. Zu Gunsten eines guten Gesamtergebnisses auf Details verzichten.

Unvollständige oder verspätete Information

Ursachen	Massnahmen
Anforderungen unklar	Formulieren Sie Anforderungen an die Berichtspunkte für Ihre Review-Sitzungen. Bestehen Sie auf prägnanten Aussagen, die termingerecht abgeliefert werden.
Unsicherheiten bezüglich der benötigten Informationen	Leiten Sie den Informationsbedarf aus Ihren Zielen und Aufgaben ab. Klären Sie, wo die Bringschuld und wo die Holschuld liegt. Stimmen Sie sich mit Ihrem Umfeld ab.
Keine Systematik	Informationsart und -umfang für Planung, Entscheidung und Erfolgskontrolle abklären. Vorkehrungen treffen, um zur richtigen Zeit über die richtigen Informationen in richtig aufbereiteter Form zu verfügen.
Fehlerhafte Informationen	Sichten, prüfen, gewichten, ordnen, ergänzen.

Aufgaben nicht zu Ende geführt

Ursachen	Massnahmen
Ungenügende Vorbereitung	Vorarbeiten rechtzeitig auslösen. Keine unvollständigen oder unklaren Aufträge erteilen (auch nicht an sich selbst)
Arbeitsfluchtverhalten	Fallgrube! Um unbequeme Arbeiten nicht zu erledigen, ist man für jede „Ablenkung“ dankbar. So haben Sie auch gleich die Begründung, etwas nicht zu tun. Mechanismus durchschauen, anpacken und beenden. (Anschliessend gönnen Sie sich etwas Gutes).
Saumseligkeit	Setzen Sie sich pro Tag ein bis zwei herausfordernde Ziele. Bleiben Sie dabei, bis diese als erfüllt abgehakt werden können. Suchen Sie Tätigkeiten, die Sinn machen und für welche Sie Motivation aufbringen.

Keine Endtermine	Für alle wichtigen Aufgaben einen realistischen Termin setzen und diesen auch einhalten.
Keine Prioritäten	Prioritäten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit vergeben. Einmal vergebene Prioritäten abarbeiten. Höchste Priorität zuerst! Verteidigen Sie allenfalls Ihre Prioritäten, denn diese beeinflussen Ihre Resultate direkt.
Feuerwehraktionen	Mögliche Störungen mittels eines Frühwarnsystems auf ein Minimum reduzieren. Wenn doch Feuerwehraktion, dann im Nachhinein das Kosten - Nutzen Verhältnis analysieren.

Hast, Ungeduld

Ursachen	Massnahmen
Keine Planung des Arbeitstages	Am Abend des Vortages planen, welche Arbeiten unbedingt am nächsten Tag erledigt werden müssen, etwa mit Hilfe des Zeitplanbuches oder des Computers. Dieselbe Methode auch vor dem Wochenende oder am Monatsende anwenden.
Keine Bewertung des Arbeitstages	Konsequent zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit unterscheiden. Eine Rangordnung der Aufgaben erstellen.
Versuch, zu viel in zu kurzer Zeit zu erledigen	Zeitbedarf der Tätigkeiten schätzen und mit Hilfe des Eisenhower- Rasters überprüfen. Jedes Mal entscheiden, was Sie delegieren, was Sie ignorieren und was Sie selber erledigen.
Detailkrämerei	Alle angefangenen Arbeiten konsequent und vollständig (im Sinne der 80%-Qualität) erledigen. Sie sparen damit Zeit, die Sie für eine Korrektur oder gar Wiederholung der Arbeiten einsetzen müssten.

Persönliche Desorganisation, überhäufte Schreibtisch

Ursachen	Massnahmen
Angst, etwas zu vergessen	Wenden Sie einen Grundsatz an: Alle Aufgaben aufschreiben. Das entlastet und zur richtigen Zeit haben Sie das richtige Schlüsselwort.
Angefangene Arbeiten nicht erledigt	Unterbrochene Arbeiten wieder aufzunehmen ohne sie beendet zu haben, führt zu drastisch reduzierter Effektivität. Einmal in Angriff genommene Arbeiten sind zu erledigen. Zuerst abklären, ob Teilaufträge delegiert werden können.

Aufschieben/ Unent- schlossenheit	Endtermine setzen. Die wirklich wichtigen Aufgaben zuerst ausführen.
Keine Ziele, keine Prioritäten	Formulieren Sie Ziele aus eigener Initiative und gehen Sie Ihre Vorgesetzten um Unterstützung an. Informieren Sie sie über die Ergebnisse.
Alles kommt auf den Schreibtisch	Weisen Sie die Sekretärin an, unwichtige Post auszuscheiden, und Anfragen, die von Ihren Mitarbeitern erledigt werden können, an diese weiterzuleiten.
Keine Sekretärin	Papierkram auf ein Minimum reduzieren. Wo es zulässig ist, geben Sie Kurzantworten direkt auf den eingegangenen Briefen. Vereinfachen Sie das Ablagesystem. Nur Wichtiges behalten, denken Sie aber an die Aufbewahrungspflicht.
Fehlende Systematik	Wesentliches in einem Zeitplanbuch oder dem Computer festhalten. Alle Aufgaben festhalten.
Wunsch, sich selber sehr wichtig zu nehmen	Schaffen Sie Wichtiges. Sorgen Sie für konkrete Resultate. Und geben Sie auch andern eine Chance!
Angst, die Übersicht zu verlieren	Zeitplanbuch mit persönlichem Arbeitsprogramm aufbauen, um effektiver zu arbeiten.

Unklare Führungs- und Weisungsbefugnisse

Ursachen	Massnahmen
Mitarbeiter/Kolleg en übernehmen ihre Verantwortung nicht	Mitarbeiter/Kollegen fördern. Gründe für Verweigerung sorgfältig abklären. Mut machen. Gute Leistungen anerkennen, im Falle eines Fehlers angemessen reagieren.
Verantwortung ohne Kompetenz	Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz zur Übereinstimmung bringen. Führungs- und Sachverantwortung müssen auseinandergehalten werden. Führungsverantwortung kann nicht delegiert werden!
Keine Stellenbeschreibu ng	Entwerfen Sie eine Stellenbeschreibung aus eigener Initiative und besprechen Sie Ihre Vorstellung des Stellenbildes mit dem / der Vorgesetzten.
Doppelspurigkeit in Stellen- beschreibungen	Klare Abgrenzungen schaffen. Störfaktoren in Zusammenarbeit mit den Betroffenen eliminieren.

Andere greifen in
Ihr Verant-
wortungsgebiet

Konkrete Vorkommnisse mit Vorgesetzten besprechen. Spielregeln für Abgrenzung aufstellen.

Keine Ziele, Prioritäten oder Tagespläne

Ursachen	Massnahmen
Erfolgreich ohne Planung	Zufallstreffer sind immer möglich, aber geplante Aktionen führen weit häufiger zu guten Resultaten als ungeplante.
Aktionsorientierung	Die meisten Probleme sind das Resultat unbedachter oder zu wenig bedachter Aktionen. Diejenigen, die wissen, was zu tun ist, sind einmal erfolgreich. Diejenigen, die wissen, warum etwas zu tun ist, werden immer wieder erfolgreich sein.
Angst vor Verpflichtung	Selbstbeobachtung: Wo liegt der wahre Grund der Angst? Ziele sind Verpflichtungen, aber an Ihnen kann der Erfolg gemessen werden.
Schwierigkeiten, den Aufgaben die richtige Priorität zuzuordnen	Prioritäten zu bestimmen ist immer eine subjektive Sache. Wägen Sie die Fakten sorgfältig ab, entscheiden Sie und bestimmen Sie dann Ihre Prioritäten. Nur so können Sie Ihre Arbeitsleistung auf das Wesentliche konzentrieren.
Meinung, der Alltag sei nicht planbar	Eine zweckdienliche Planung schafft Freiräume für unvorhergesehene wichtige Aufgaben. Planung ist vorgetane Arbeit.
Kein Planungssystem	Legen Sie sich ein Zeitplanbuch an.
Keine Zeit für Planung	Jeder Schütze zielt, bevor er abdrückt. Fünf Minuten tägliche Planung bringen einen relativen Zeitgewinn. Gönnen Sie sich diese Zeit. (Keine "fire-ready-aim"-Aktionen!)
Krisenorientiertheit	Jede Krise hat Vorwarnzeichen. Ob Sie sie erkennen und Handlungsalternativen bereit halten ist eine Frage des gedanklichen Vorwegnehmens der Zukunft. Neue Denkansätze liefert das vernetzte Denken.

Krisenmanagement

Ursachen	Massnahmen
Unrealistische Zeiteinschätzung	Gründe für die Fehleinschätzung analysieren. Allenfalls die Pufferzeiten für unvorhergesehene oder routinemässig zu erledigende Arbeiten vergrössern. Damit reduzieren Sie die verplanbare Zeit.

Häufige Prioritätenänderung	Vorschläge zur Reduktion der Änderungshäufigkeit zusammenstellen, besprechen und nach aussen tragen. Zu häufige Prioritätsänderungen führen zu schlechter Arbeitsmoral.
Keine vorausschauende Erfassung möglicher Störungen	Analyse möglicher Störungen erstellen. Handlungsalternativen vorbereiten: Wer macht was, mit wem, wann, was gibt es für kritische Punkte ...
Alle Probleme sind gleichwertig	Prioritäten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit setzen. Unwichtiges und nicht Dringendes vergessen. Aufgaben, die Ihre Mitarbeiter lösen können, delegieren. So konzentrieren Sie sich auf Aufgaben, die nur Sie lösen können.
Aufschieben von Problemen	Aufschieben führt zu Terminnot. Die unter Zeitdruck getroffenen Entscheidungen sind selten die besten.

Keine oder unpräzise Kommunikation

Ursachen	Massnahmen
Ungenügende Kommunikation	Informationsbedürfnisse erheben. Aufgabenbezogenen Informationsfluss sicherstellen.
Nicht zuhören können, Unaufmerksamkeit	Kunst des Zuhörens entwickeln und üben. Verständnisfragen stellen. Wenn Sie sich aus Übermüdung oder Nervosität nicht konzentrieren können, dann verschieben Sie das Gespräch auf einen besseren Zeitpunkt.
Falsch eingesetzte Kommunikationsmittel	Rechtzeitig das angemessene Mittel auswählen: Direktes Gespräch, Telefonkonferenz, persönlicher Brief, Rundschreiben, Aktennotiz, Sitzung, usw.
Informationsflut	Wesentliches kurz und klar sagen. Keine Wiederholungen. Ablagesystematik überarbeiten. Mut zur Lücke. Aus der Konzentration auf die Ziele erfolgt eine zwangsläufige Selektion. Schnelllesetechnik anwenden.

Unentschlossenheit, Saumseligkeit

Ursachen	Massnahmen
Fehlende Initiative	Ursachen analysieren: Keine oder unbefriedigende Ambitionen, unbefriedigende Arbeit, Gesundheit, Zwistigkeiten, falsche Einstellung, Chef, Bequemlichkeit, usw. Vorgehen zur Behebung entwickeln. Achtung: Wählen Sie kleine Schritte, so haben Sie Erfolg.

Entscheidungsprozess verläuft nicht rational	Zahlen, Daten, Fakten sammeln. Ziele formulieren und Handlungsalternativen untersuchen. Bewährte Entscheidungsmethodik verwenden. Entscheide umsetzen.
Meinung, dass wir unter Druck am besten arbeiten	Diese Aussage dient eher der Rechtfertigung von Saumseligkeit. Arbeiten unter Zeitdruck bietet keine optimale Voraussetzung für gute Resultate. Beginnen Sie mit der wichtigsten Aufgabe und bleiben Sie daran, bis sie erledigt ist.
Angst, Fehler zu machen	Risiken abschätzen. Fallweise Unterstützung anfordern. Selbstvertrauen steigern, positive mentale Bilder aufbauen, Risiken akzeptieren.
Alle Fakten wissen wollen, Perfektionismus	Konzentrieren Sie sich auf die relevanten Fakten. Stellen Sie Risikoüberlegungen an, denn Risiken sind unvermeidbar. Oft ist eine zeitgerechte Entscheidung besser als eine verspätete oder gar keine. Halten Sie sich an das Motto: „So gut wie nötig.“ Ihre Mitbewerber tun das auch.

Zusammenfassung der wichtigsten Tipps

Planen Sie schriftlich	Schreiben Sie alles auf, was Sie erledigen wollen: Termine, Aktivitäten, Telefonate, Korrespondenz. Sie entlasten Ihr Gedächtnis und konzentrieren sich auf das Wesentliche. Machen Sie die Schriftlichkeit zu Ihrem Arbeitsprinzip Nr.1. Ein von Ihnen niedergeschriebener Plan hat den psychologischen Effekt einer Selbstmotivation zur Arbeit. Ausserdem können Sie Ihre Aktivitäten später besser kontrollieren.
Definieren Sie Ziele	Nur derjenige, welcher seine Ziele auch definiert hat, behält in der Hektik des Tagesgeschehens den Überblick, setzt auch unter grösster Arbeitsbelastung die richtigen Prioritäten und versteht es, seine Fähigkeiten optimal einzusetzen, um schnell und sicher das Gewünschte zu erreichen. Wer bewusst Ziele setzt und verfolgt, richtet seine unterbewussten Kräfte auf sein Tun aus.
Verwenden Sie Tagespläne	Gewöhnen Sie sich an, den Arbeitstag bereits am Ende des Vortages zu planen: Visualisieren Sie den Ablauf des Folgetages. Schon auf dem Wege nach Hause und der morgendlichen Fahrt ins Büro verinnerlicht Ihr Unterbewusstsein diese Aufgaben und hält mögliche Lösungen bereit. Da Sie nun Ihre Hauptaktivität vor Augen und Lösungsideen im Hintergrund haben, steht Ihnen der neue Tag plan- und greifbar bevor. Sie lassen sich dann weniger leicht durch Nebensächlichkeiten ablenken.
Berücksichtigen Sie Pufferzeiten	Legen Sie bei Ihrer Tagesplanung auch eine Zeit fest, in der die Durchführung geschehen soll, und verplanen Sie nicht mehr als 50% des Arbeitstages. Die anderen 50% müssen Sie für unvorhergesehene, spontane und soziale Aktivitäten freihalten: Besuche, Unterbrechungen, Telefonate, Privatgespräche und Leerlauf können Sie nicht auf Null zurückschrauben. Alles andere ist unrealistisch. Sonst (ver-) planen Sie mehr, als Sie ohnehin nicht erledigen können. Denn Stress kommt nicht von Dingen, die wir erledigt haben, sondern von dem, was wir nicht bewältigt haben. Was wir nicht schaffen, das schafft uns.
Setzen Sie Prioritäten	<p>Zeitmanagement ist Prioritätenmanagement. Viele verbringen einen grossen Teil ihrer Zeit mit relativ nebensächlichen Problemen und Aktivitäten, statt sich auf wenige, aber wirklich wichtige Aktivitäten zu konzentrieren. Mit 20% des Zeitaufwandes erzielen Sie bereits 80% der Ergebnisse (Pareto- Prinzip). Auch wenn Sie viele Dinge erledigen müssen, sollten Sie sich während einer bestimmten Zeit nur einer einzigen Aufgabe widmen. Legen Sie eindeutige Prioritäten nach der A- B- C- Analyse fest:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aufgaben für die wichtigsten Aufgaben (nicht delegierbar)▪ B- Aufgaben für durchschnittlich wichtige Aufgaben (delegierbar)▪ C- Aufgaben für Kleinkram und Routineaufgaben

Planen Sie nur ein bis zwei A- Aufgaben und zwei bis drei B- Aufgaben pro Tag ein; der Rest sind C- Aufgaben. Mehr ist an einem Tag ohnehin nicht erreichbar. Viele ziehen es jedoch vor, Dinge richtig zu tun (= Effizienz), anstatt die richtigen Dinge zu tun (= Effektivität).

**Kontrollieren Sie
das Unerledigte**

Ohne eigene Kontrolle keine richtige Planung. Überprüfen Sie jeden Tag, welche Aufgaben nicht erledigt werden konnten und auf den nächsten Tag übertragen werden müssen. Unerledigtes geht sonst unweigerlich verloren. Ausserdem verstärkt das planerische Übertragen die innere Motivation, diese Sache endlich auch zu tun. Das Übertragen von Unerledigtem hat zwei Vorteile: Wenn Sie eine Sache immer wieder verschoben haben, werden Sie diese abhaken wollen und tun es schliesslich (Erledigungszwang). Die andere Möglichkeit ist: Sie stellen schliesslich fest, dass diese Arbeit wohl doch nicht so wichtig war, und streichen sie, womit sich die Sache von selbst erledigt hat. (Prinzip des "Vorkomposters" auf dem Schreibtisch)

**Beachten Sie die
Leistungskurve**

Jeder Mensch ist in seiner Leistungsfähigkeit biorythmischen Schwankungen unterworfen. Trotz individueller Unterschiede liegt der Leistungshöhepunkt in der Regel am Vormittag:

- Hier sollten Sie die Erledigung komplizierter und wichtiger Dinge (A- Aufgaben) einplanen.
- Im bekannten Leistungstief nach dem Essen sollten Sie sozialen Kontakten und Routinetätigkeiten (C- Aufgaben) nachgehen.
- Nach dem Anstieg der Leistungskurve am Nachmittag können Sie sich wieder wichtigeren Aktivitäten (B- Aufgaben) zuwenden.

Indem Sie die biorythmischen Gesetzmässigkeiten Ihres Organismus nutzen, können Sie ohne Mehraufwand Ihre Produktivität erheblich steigern. Bei langen, intensiven Arbeiten gönnen Sie sich regelmässige Pausen, weil sonst Konzentration und Leistungsfähigkeit nachlassen. Betrachten Sie Pausen nicht als Zeitverschwendung, sondern als erholsames Auftanken von Energie.

**Reservieren Sie
eine stille Stunde**

Viele kommen erst abends dazu, ihre eigentlichen Aufgaben zu erledigen, weil sie tagsüber wegen zahlreicher Störungen und Unterbrechungen angeblich keine Zeit dafür finden. Wer jedoch Termine mit anderen wahrnimmt, wird während dieser Zeit in der Regel nicht gestört. Nach diesem Prinzip funktioniert die stille Stunde. Sie ist ein Termin mit sich selbst, eine persönliche Sperrzeit. Tragen Sie diese Zeit für konzentriertes, persönliches Arbeiten (A- Aufgaben) wie andere Termine in Ihren Tagesplan ein und schirmen Sie sich währenddessen ab. Anrufe und Besucher werden später nach der Rückruf- oder Rücksprachemethode erledigt. Niemand muss ständig erreichbar und persönlich sprechbar sein. Bei Konferenzen geht es ja auch so!

Führen durch Delegation

Wer delegiert, führt! Wer nicht effektiv delegiert, betreibt auch kein effektives (Zeit-) Management. Delegation ist die Schlüsseltätigkeit jedes Arbeitsmethodikers und jeder Führungskraft überhaupt. Management by Delegation bedeutet Zeitgewinn und Selbstentlastung für die Führungskraft einerseits und Kompetenzerweiterung und Personalentwicklung für den Mitarbeiter andererseits, also Vorteile für beide Seiten. Bei einem erfolgreichen Delegationsauftrag sollten folgende Punkte geklärt sein:

- Was soll getan werden? (Thema, Inhalt)
- Wer soll es tun? (Person)
- Warum soll er es tun? (Motivation, Ziel)
- Wie soll er es tun? (Umfang, Details, Kompetenzen)
- Wann soll es erledigt sein? (Termine)

Bleiben Sie konsequent

Techniken, Methoden und Zeitplansoll sind nur der erste Teil eines erfolgreichen Zeitmanagements. Es ist die einfachere Seite. Einstellung, Verhalten und Selbstdisziplin sind die andere, und zwar schwierigere Seite. Der Mensch wird weniger von Ratio und Logik (Zeitplanbuch, PC oder "Personal Digital Assistant" als Zeitplansystem und Hilfsmittel), sondern überwiegend von Psyche und Unterbewusstsein gesteuert.

Das eine geht ohne das andere nicht, aber das Gefühl dominiert gewöhnlich über den Verstand. Darum werden Konsequenz, Selbstdisziplin, „Aufschieberitis“ oder Überwindung des „inneren Schweinehundes“ trotz Benutzung eines Zeitplanwerkzeuges immer wieder als Hauptschwierigkeit beim Zeitmanagement in der Praxis angegeben. Aktivieren Sie sich positiv und bleiben Sie konsequent! Ein persisches Sprichwort lautet: „Alle Dinge sind schwer, bevor sie leicht werden.“

ANHANG

Zeitdruck-Test

Dieser Test folgt in leicht abgewandelter Form dem Zeitdruck-Test von Meta und Günther Beyer aus dem Buch "Optimales Zeitmanagement". Überprüfen Sie die nachfolgenden 29 Feststellungen im Hinblick auf Ihr eigenes Zeitmanagement. Sie helfen Ihnen, Ihre persönlichen Schwachstellen und Störeinflüsse zu identifizieren - falls Sie ganz ehrlich sind.

Fragebogen

Phänomen	Häufig oder öfter	manchmal	selten oder nie
1. Zu Beginn eines jeden Tages plane ich meine Tätigkeiten und führe diese dann konsequent durch.			
2. Ich unterscheide zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit und orientiere die Wichtigkeit an der Zielerreichung.			
3. Bei der Festlegung von Dringlichkeit und Wichtigkeit beachte ich Pufferzeiten von 50 Prozent, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.			
4. Kann kaum nein sagen, wenn andere etwas von mir wollen, obwohl sie damit meine Planung durcheinander werfen.			
5. Bei meiner Zeitplanung erweisen sich meine geschätzten Zeiten hinterher als richtig.			
6. Ich telefoniere nur, wenn es der effizienteste Weg ist.			
7. Ich fasse Tätigkeiten zu Blöcken zusammen, um Unterbrechungen zu vermeiden. Beispiel: mails beantworten 8.30 bis 9.00 Uhr.			

Fragebogen

Phänomen	Häufig oder öfter	manchmal	selten oder nie
8. Meetings und Besprechungen ziehe ich straff nach Plan durch.			
9. Ich bearbeite jeden Vorgang konsequent zu Ende oder bis zur machbaren Grenze			
10. Auf meinem Schreibtisch herrscht äussere und innere Ordnung.			
11. Ablagesysteme, inklusive Papierkorb, werden von mir konsequent genutzt.			
12. Technische Hilfsmittel setze ich diszipliniert und konsequent ein.			
13. Ich betrachte meine Mitarbeiter als Kollegen im Team und gehe auch so mit ihnen um.			
14. Ich führe meine Arbeit stressfrei durch.			
15. Ich unterbreche immer wieder mal meine Arbeit und suche Möglichkeiten, meine Zeit weiter zu rationalisieren.			
16. Ich habe morgens keine Probleme mit der sogenannten Anlaufzeit.			
17. Ich kann mich trotz grossem Arbeitsanfall entspannen.			
18. Meine Arbeit macht mir Spass, ich bin motiviert.			
19. Wenn ich etwas tue, dann tue ich es ausschliesslich. Ich tanze nicht auf zwei Hochzeiten gleichzeitig.			
20. Ich gehe bei meiner Arbeit nicht über meine körperlichen, geistigen und psychischen Fähigkeiten.			
21. Ich erledige alle Arbeiten konsequent und ruhig.			

Fragebogen

<i>Phänomen</i>	<i>Häufig oder öfter</i>	<i>manchmal</i>	<i>selten oder nie</i>
22. Trotz meiner Arbeit bleibt mir genug Zeit für meine Hobbies, meine Freizeit und meine Beziehungen.			
23. Ich kontrolliere an entscheidenden Stellen meine Arbeiten und die Arbeiten der Menschen, mit denen ich zusammenarbeite.			
24. Fehler sind für mich da, um hieraus Konsequenzen zu ziehen, wie ich es in Zukunft besser machen kann.			
25. Zeitfresser, die ich erkenne, werden von mir konsequent vermieden.			
26. Meine Tätigkeiten prüfe ich in regelmässigen Abständen auf ihre Effektivität. (Tue ich das Richtige?).			
27. Mein Gedächtnis unterstützt mich bei meiner konsequenten Arbeit.			
28. Der tägliche Lesestoff wird von mir schnell und rationell abgearbeitet.			
29. Ich bin kreativ, und das hilft mir, Probleme schnell zu lösen.			

Auswertung

Vielleicht haben Sie jetzt festgestellt, dass Sie an einigen oder gar an vielen Stellen im roten Bereich sind. Lassen Sie sich dadurch nicht stressen, sondern wählen Sie gezielt 2 bis drei Phänomene aus, bei denen Sie spüren, dass sie für Sie besonders wichtig sind, und überlegen Sie, wo Sie in den nächsten 5 Arbeitstagen konkret an Verbesserungen arbeiten können.

Meine persönliche Vision

Anleitung

Planen Sie eine Stunde ein für die folgende Übung. Suchen Sie sich einen gemütlichen Platz, sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört sind und füllen Sie das Blatt aus.

Rechnen Sie damit, dass es Anfangs-Schwierigkeiten geben wird - man ist diese Form von Tätigkeit einfach nicht gewohnt.

1. Beginnen Sie rechts mit der Zukunft in ein paar Jahren. Wovon träumen Sie. Versetzen Sie sich mental an einen schönen Sandstrand, in einen Liegestuhl mit Ihrem Lieblingsgetränk in der Hand und denken Sie aus der Zukunft zurück an die letzten paar erfolgreichen Jahre. Was haben Sie beruflich erreicht? Was haben Sie privat erreicht?
2. Wechseln Sie nun auf die linke Seite des Blattes: Was waren in den letzten 4, 5 oder 7 Jahren die wichtigsten Trends? Beruflich, privat? Unterscheiden Sie zwischen inneren Entwicklungen (A) und Entwicklungen um Sie herum, in Ihrem Umfeld (B).
3. Betrachten Sie nun das letzte Jahr genauer: Was ist da besonders gut gelaufen (my proudest prouds)? Was besonders schlecht (my sorriest sorries)?
4. Welche besonderen Stärken, Fähigkeiten, Eigenschaften stecken in den prouds und sorries? Welche Perlen kann ich auf die Reise mitnehmen?
5. Überlegen Sie nun, welche Stakeholders Sie in Ihrer Umgebung haben (Familie, Freunde, Professoren, Kollegen, Partner, Chefs etc.) Welche Erwartungen an Sie signalisieren Sie Ihnen?
6. Rutschen Sie auf dem Blatt nun wieder nach rechts und überlegen Sie, in welcher konkreten Situation Sie sich in ein oder zwei Jahren befinden wollen. Beschreiben Sie das Jahr 2001 oder 2002: Was wollen Sie dann verwirklicht haben? Welche Rolle wollen Sie dann spielen, in welcher Umgebung, mit wem? Welche Fähigkeiten wollen Sie dann vor allem verwenden? Passen Ihre Wünsche für die nächsten beiden Jahre zu der Zukunft, die Sie sich in 5-7 Jahren erträumen?
7. Überlegen Sie nun, zu welchen konkreten Aktionen ab morgen Ihre bisherigen Überlegungen führen müssen. Schreiben Sie auch diese Aktionen nieder.
8. Inzwischen ist Ihnen sicher klar geworden, von welchen inneren Werten Sie sich auf diesem Weg leiten lassen wollen. Suchen Sie sich nun einen Gesprächspartner Ihres Vertrauens, unterrichten Sie ihn von Ihren Überlegungen und bitten Sie ihn/sie, die Rolle des Advocatus diaboli zu übernehmen und Ihre Überlegungen auf Wünschbarkeit und Praktikabilität hin abzuklopfen.

Es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, erstens diesen Bogen nach einigen Monaten wieder zur Hand zu nehmen und zweitens die Übung nach 1 bis 2 Jahren zu wiederholen.

Fortschrittskontrollen nach Crisp

Anwendung

Vierteljährliche Überprüfung der bisher gemachten Fortschritte:
3 Monate nach Beginn Ihrer Bemühungen zur Verbesserung Ihrer Zeitnutzung füllen Sie das folgende Kontrollblatt aus. Es wird Ihnen zeigen, wo Sie gut vorankommen und welchen Gebieten Sie noch mehr Aufmerksamkeit widmen müssen.

Schlüssel zur

Ja bzw. immer - "1"; normalerweise - "2"; manchmal - "3"; selten - "4"; nie

Bewertung

bzw. nein - "5"; nicht anwendbar - "na"

Nr	Frage	1	2	3	4	5	n.a.
1.	Haben Sie eine Liste mit schriftlich klar definierten Zielen?						
2.	Planen Sie Ihre Zeit auf einer wöchentlichen oder täglichen Basis?						
3.	Können Sie sich länger störungsfreie Zeiten nehmen, wenn Sie sie brauchen?						
4.	Sind Sie imstande, wiederholt auftretende Krisen während Ihrer Arbeit zu reduzieren bzw. völlig aus der Welt zu schaffen?						
5.	Lehnen Sie es ab, Telefonate entgegenzunehmen, wenn Sie gerade in einem wichtigen Gespräch sind oder in einer wichtigen Arbeit stecken?						
6.	Nutzen Sie Ihre Fahrt- und Wartezeiten produktiv?						
7.	Delegieren Sie so viel wie möglich?						
8.	Können Sie verhindern, dass Ihre Mitarbeiter/Ihre Kollegen ihre Aufgaben/Entscheidungen an Sie delegieren?						
9.	Nehmen Sie sich jeden Tag Zeit, um darüber nachzudenken, welche Ziele Sie gerade verfolgen, und vergleichen diese damit, was Sie eigentlich zu erreichen trachten?						
10.	Haben Sie während der letzten Woche irgendwelche Ursachen für Zeitverschwendung eliminieren können?						
11.	Haben Sie das Gefühl, Einfluss auf Ihre Zeiteinteilung zu haben?						
12.	Sind Ihr Schreibtisch und Ihr Büro gut organisiert, weder unordentlich noch vollgeräumt?						
13.	Haben Sie die bei Besprechungen auftretende Zeitverschwendung verringern oder ganz beseitigen können?						
14.	Haben Sie Ihre Neigung, Dinge aufzuschieben, überwunden?						

Nr	Frage	1	2	3	4	5	n.a.
15.	Führen Sie Ihre Aufgaben nach den gesetzten Prioritäten durch?						
16.	Widerstehen Sie der Versuchung, in nichtproduktive Tätigkeiten hineingezogen zu werden?						
17.	Haben Sie Ihre Terminplanung derart im Griff, dass nicht andere ihre Zeit verschwenden müssen, weil sie auf Sie warten?						
18.	Halten Sie Ihre Fristen und Meilensteine/Stichtage ein?						
19.	Können Sie jene paar Aufgaben nennen, die für den Hauptteil Ihrer Ergebnisse verantwortlich sind?						
20.	Sind Sie besser organisiert und erreichen Sie mehr als vor 12 Wochen?						
21.	Konnten Sie den Zeitaufwand verringern, den Sie für routinemässige Arbeiten benötigen?						
22.	Halten Sie die Anzahl der Unterbrechungen und hereinschneidenden Besucher wirksam in einem bestimmten Rahmen?						
23.	Haben Sie gelernt, "Nein" zu sagen, wenn Sie es sollten?						
24.	Haben Sie genügend Zeit für sich selbst freigehalten, für Ihre private und Ihre persönliche Sphäre?						
25.	Haben Sie das Gefühl, in einer inneren Balance zu leben?						

Gesamtpunktzahl:

Der Selbstmanagement-Regelkreis

A Ziele vereinbaren

Suchen Sie sich ein konkretes Ziel für den Zeithorizont der nächsten 3-6 Monate und wenden Sie die MbO-Methode darauf an. Lassen Sie sich dabei von einem Übungspartner Ihres Vertrauens supervisieren.

1. Nehmen Sie eines Ihrer Lebens- oder Arbeitsziele, das in der näheren Zukunft liegt:

.....
.....
.....

2. Analysieren Sie die beruflichen und privaten Grenzen möglichst realistisch.

.....
.....
.....
.....

3. Setzen Sie sich Teilziele und legen Sie dafür Termine und messbare Grössen fest.

.....
.....
.....
.....

4. Überlegen Sie nochmals gründlich, was genau, wieviel davon und bis wann Sie das wollen?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Schreiben Sie hier nochmals Sinn und Zweck des Zieles nieder. Was bringt es Ihnen?

.....
.....
.....
.....
.....

B Planen

1. Formulieren Sie die Wege zu den Teilzielen schriftlich:
.....
.....
.....
.....
.....
2. Setzen Sie für Einzelaktionen Prioritäten und halten Sie alles in Ihrem Terminplaner fest.
.....
.....
.....
.....
.....
3. Halten Sie die Kosten (Geld, Zeit, Material) schriftlich fest:
Geld
Zeit
Material
4. Fixieren Sie, was wann, wo und wie getan werden muss:
.....
.....
.....
.....
.....
.....

C Organisieren

1. Teilen Sie die Reihenfolge sich wiederholender Aufgaben und Abläufe rationell ein. Wo und wann können sie mit dem geringsten Aufwand erledigt werden?
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Analysieren Sie, welche Zeit, Mühe und Arbeit sparenden Hilfsmittel Sie einsetzen können:

.....
.....
.....
.....
.....

3. Erfassen Sie Ihre Informationsmöglichkeiten systematisch:
Was finden Sie wo?

.....
.....
.....
.....
.....

Was können Sie übernehmen (best practice)?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Was können andere für Sie (besser) tun?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

D Ausführen

1. Stellen Sie sicher, dass Sie sich an Ihre eigenen Regeln halten. Bleiben Sie systematisch. Denken Sie sich Selbst-Disziplinierungsmassnahmen aus.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Tun Sie nichts selbst, was andere besser, schneller und billiger machen können. Listen Sie die Dinge auf, die sie "outsourcen" können:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Merzen Sie Zeitfallen, Zeitdiebe und Zeitfresser (siehe oben), die Sie von sich kennen, möglichst systematisch aus. Führen Sie die wichtigsten davon hier auf und überlegen Sie sich Gegenmassnahmen.

.....
.....
.....
.....
.....

E Kontrolle

1. Machen Sie nach Erreichen eines Teilzieles jeweils einen ehrlichen Soll/Ist-Vergleich und überlegen Sie, wie Sie die Abweichungen durch Plankorrekturen beheben können.

.....
.....
.....
.....
.....

2. Beachten Sie die zielrelevanten Veränderungen in den Umweltbedingungen und verbessern Sie entsprechend Ihren Plan.

.....
.....
.....
.....
.....

3. Überprüfen Sie, ob Sie Ihre relevanten Zukunftsziele noch im Blick haben:

.....
.....
.....
.....

4. Überprüfen Sie die messbaren Leistungsstandards, die Sie sich anfangs gegeben haben: müssen Sie allenfalls neu skaliert werden?

.....
.....
.....
.....
.....

5. Korrigieren Sie allenfalls Ihre Ziele (Teilziele):

.....
.....
.....
.....
.....

